

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS BASADOS EN EL  
MODELO DE COMPETENCIAS, PARA EL ÁREA DE TALENTO  
HUMANO. CASO RED FINANCIERA RURAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA SAMANTHA MONTOYA MORENO**

**DIRECTOR: ING. PAÚL MICHAEL IDROBO DÁVALOS, MBA.**

**QUITO, OCTUBRE 2015**

**DIRECTOR:**

Ing. Paúl Michael Idrobo Dávalos, MBA.

**INFORMANTES:**

Lcda. Lilia Elizabeth Terán Castrillón

Mgtr. Pablo Alberto Hernández Tinoco

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por las todas bendiciones otorgadas a lo largo de mi vida y que hoy me permiten culminar esta meta tan anhelada; en segundo lugar a mi familia por haber sido el pilar fundamental, apoyo y motivación para no decaer jamás, especialmente a mi madre Lulú por haberme dado la vida y todo lo que hay en ella.

*Samantha*

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 4**

- 1.1 ANÁLISIS EXTERNO, 4
  - 1.1.1 Análisis Político-Legal, 4**
  - 1.1.2 Análisis Económico, 8**
  - 1.1.3 Análisis Socio-Cultural, 11**
  - 1.1.4 Análisis Tecnológico, 15**
- 1.2 ANÁLISIS INTERNO, 18
  - 1.2.1 Reseña Histórica, 18**
  - 1.2.2 Misión y visión, 19**
  - 1.2.3 Valores institucionales, 20**
  - 1.2.4 Servicios, 21**
  - 1.2.5 Objetivos institucionales, 23**
  - 1.2.6 Organigrama, 25**
  - 1.2.7 Miembros, 27**
  - 1.2.8 Análisis del Departamento, 27**
    - 1.2.8.1 Responsabilidades-Funciones, 27
    - 1.2.8.2 Integrantes, 28
- 1.3 FODA, 28

### **2 MARCO TEÓRICO, 32**

- 2.1 GESTIÓN POR PROCESOS, 32
- 2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS, 47

### **3 DIAGNÓSTICO, 73**

- 3.1 METODOLOGÍA, 73
- 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS, 74
- 3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 75
  - 3.3.1 Contratación, 75**
  - 3.3.2 Inducción, 80**
  - 3.3.3 Crecimiento y Desarrollo del personal, 84**
  - 3.3.4 Análisis de clima laboral, 88**
  - 3.3.5 Nómina, 91**
- 3.4 DEBILIDADES Y FORTALEZAS, 95

### **4 DISEÑO DE PROCESOS, 98**

- 4.1 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS, 98



4.2	ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES,	102
4.3	INVENTARIO DE PROCESOS,	107
4.4	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y SUS MEJORAS,	108
4.4.1	Contratación,	109
4.4.2	Inducción,	112
4.4.3	Evaluación de desempeño,	115
4.4.4	Capacitación y plan de carrera,	116
4.4.5	Evaluación de Clima Laboral,	118
4.4.6	Nómina,	121
4.4.7	Cesamiento,	124
4.4.8	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional,	126
<b>5</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN,</b>	<b>128</b>
5.1	OBJETIVO,	128
5.2	ÁREAS DE INTERVENCIÓN,	128
5.3	RIESGOS EN LA IMPLEMENTACIÓN,	133
5.4	PLAN DE MEJORA,	134
5.5	CRONOGRAMA,	136
5.6	BENEFICIOS,	137
5.7	ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO,	140
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,</b>	<b>142</b>
6.1	CONCLUSIONES,	142
6.2	RECOMENDACIONES,	144
	<b>REFERENCIAS,</b>	<b>146</b>
	<b>ANEXOS,</b>	<b>149</b>
	Anexo 1: Lista de Socios,	150
	Anexo 2: Contratación,	152
	Anexo 3: Inducción,	158
	Anexo 4: Crecimiento y Desarrollo del Personal,	160
	Anexo 5: Formulario propuesto para evaluación del desempeño de los empleados,	164
	Anexo 6: Análisis comparativo con periodos anteriores,	170
	Anexo 7: Evaluación de clima laboral,	171
	Anexo 8: Nómina,	172
	Anexo 9: Contratación,	174
	Anexo 10: Inducción,	187
	Anexo 11: Evaluación de desempeño,	193
	Anexo 12: Capacitación y plan de carrera,	199
	Anexo 13: Evaluación de clima laboral,	207
	Anexo 14: Nómina,	213
	Anexo 15: Cesamiento,	220
	Anexo 16: Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional,	224

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Inventario de Procesos, 75
Tabla 2: Resumen de Recursos: Contratación, 79
Tabla 3: Resumen de Recursos: Inducción, 83
Tabla 4: Resumen de Recursos: Crecimiento y desarrollo del personal, 86
Tabla 5: Resumen de Recursos: Evaluación de clima laboral, 90
Tabla 6: Resumen de Recursos: Nómina, 93
Tabla 7: Debilidades en procesos, 95
Tabla 8: Fortalezas en procesos, 96

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Evolución de la Cartera Estándar, 10  
Figura 2: Operaciones de Microcrédito, 11  
Figura 3: Organigrama RFR, 26  
Figura 4: Estructura de un proceso, 33  
Figura 5: Beneficios Stake Holders, 36  
Figura 6: Normas IRAM: Simbología, 41  
Figura 7: Simbología para diagramas de flujo, 43  
Figura 8: Evaluación del valor agregado, 47  
Figura 9: Formulario para levantamiento de información de perfiles, 58  
Figura 10: Retribución por Competencias, 69  
Figura 11: Componentes del pago por competencias, 71  
Figura 12: Análisis Valor Agregado: Contratación, 78  
Figura 13: Análisis Valor Agregado: Inducción, 82  
Figura 14: Análisis Valor Agregado: Crecimiento y Desarrollo del personal, 85  
Figura 15: Análisis Valor Agregado: Evaluación de clima laboral, 89  
Figura 16: Análisis Valor Agregado: Nómina, 93  
Figura 17: Pareto de problemas, 102  
Figura 18: Problema 1, 104  
Figura 19: Problema 2, 106  
Figura 20: Contratación: Variación actividades, 110  
Figura 21: Contratación: Variación tiempo, 111  
Figura 22: Contratación: Variación costo, 112  
Figura 23: Inducción: Variación actividades, 113  
Figura 24: Inducción: Variación tiempo, 114  
Figura 25: Inducción: Variación costo, 115  
Figura 26: Evaluación de desempeño, 116  
Figura 27: Capacitación y plan de carrera, 117  
Figura 28: Evaluación de clima laboral: Variación actividades, 119  
Figura 29: Evaluación de clima laboral: Variación tiempo, 120  
Figura 30: Evaluación de clima laboral: Variación costo, 121  
Figura 31: Nómina: Variación actividades, 122  
Figura 32: Nómina: Variación tiempo, 123  
Figura 33: Nómina: Variación costo, 124  
Figura 34: Cesamiento, 125  
Figura 35: Gestión de salud y seguridad ocupacional, 126

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de titulación tiene por objeto llegar a establecer un modelo de Gestión por procesos y competencias para el área de Talento Humano de la RFR, se ha desarrollado en un esquema de 5 capítulos, que comprende: análisis situacional, marco teórico, diagnóstico, diseño de procesos y propuesta de implementación.

En el primer capítulo, se realiza un análisis externo e interno de la organización, mediante la investigación de factores como: político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico que tienen incidencia en la organización, así como también de algunos de los componentes del plan estratégico de la organización, para finalizar con un FODA.

En el segundo capítulo, se desarrolla un estudio sobre los métodos y herramientas teóricas que serán necesarias para elaborar el modelo de procesos que se propone para la organización, los mismos incluyen temas de Gestión por procesos y Gestión de Talento Humano por competencias.

En el tercer capítulo, se elabora un diagnóstico del estado actual de los procesos de Talento Humano que son desarrollados por la Jefatura Administrativa-Financiera, el mismo contiene un inventario de procesos actual, descripción, datos, flujogramas y análisis de valor agregado de cada uno de los 5 procesos identificados: contratación, inducción, crecimiento y desarrollo del personal, evaluación de clima laboral y nómina; con esto se llega al hallazgo de los problemas que mantiene actualmente el área, generando los insumos para el siguiente capítulo.

El cuarto capítulo, presenta el modelo de procesos para la Gestión de Talento Humano que se propone para la RFR, el mismo contiene el nuevo inventario de procesos, la priorización de los problemas mediante un diagrama de Pareto e Ishikawa que permiten jerarquizar las fallas y analizar sus causas-efectos, con esto se procede a una nueva diagramación de los procesos, con sus descripciones, datos y análisis de valor agregado, llegando a determinar 8 procesos: contratación, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y plan de carrera, evaluación de clima laboral, nómina, cesamiento y gestión de salud y seguridad ocupacional.

Finalmente este trabajo de titulación concluye con una propuesta de implementación del proyecto, misma que incluye: áreas de intervención, riesgos, plan de mejora, cronograma y análisis costo/beneficio.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se desarrolla, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, como parte de un requisito necesario para la culminación del proceso de Pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

El objetivo del presente trabajo de titulación es: “Proponer un diseño de los procesos que forman parte del área de Talento Humano de la empresa “Red Financiera Rural”, basados en la Gestión por Competencias.”

En la actualidad cada vez son más las instituciones tanto del sector público como del sector privado que se suman a la Gestión de Procesos; siendo así nace la importancia de emprender en este amplio campo, que permite a las organizaciones controlar con eficiencia el accionar de la compañía, definiendo forma precisa y completa los pasos para desarrollar las funciones existentes a nivel de todas las áreas como son: Financiera-Administrativa, Desarrollo y Mercadeo, Estadísticas y Estudios, entre otros.

Una de las tendencias de mayor énfasis en las compañías actuales, es el manejo de las actividades empresariales bajo procesos claros y definidos; gestión que surgió como un paradigma en los años 90, a partir del cual se empezaron a desarrollar herramientas que han permitido procesar los modelos de negocio, es decir la representación de los procesos empresariales que conlleva a su análisis y mejora.

Los procesos, dentro de la Gestión del Talento Humano involucran la tendencia basada en un modelo de Competencias, mismo que surge a partir de los años 70 con el objetivo de mejorar el desempeño institucional de los colaboradores en las tareas a ellos asignadas.

Bajo estas tendencias, se desarrollará el presente trabajo de investigación en La RFR, Corporación Civil sin fines de lucro, constituida en el año 2000 que nace con el objetivo de expandir los servicios financieros a zonas rurales y urbano marginales, por lo que es de vital importancia el Talento Humano que aquí se requiere para cumplir con los objetivos empresariales, que en este caso al ser una ONG, busca como parte de su razón de ser, contribuir a través de las Microfinanzas a sectores cuya accesibilidad y oportunidad a este tema es limitado para el desarrollo de sus proyectos.

El presente trabajo de investigación basará su desarrollo en la Gestión de la Calidad, porque es el fundamento para el levantamiento de procesos empresariales, ya que con la sistematización de las actividades organizacionales lo que se busca es generar valor para el cliente, a través del establecimiento de procesos claros y definidos que pasan de una ejecución estrictamente empírica a una estructurada.

Esta gestión, va más allá incluso del sólo planteamiento de procesos, pues otro de los principios que se toma en cuenta para este estudio, es la mejora de los mismos a lo largo del tiempo para optimizar los recursos de la empresa y lograr un beneficio económico al mismo tiempo que se genera valor para el cliente.

El punto de partida para tal fin, se basará en la metodología del pensamiento sistémico, puesto que permite orientar a la organización hacia un desarrollo de su gestión sinérgico, en

el que todos y cada uno de los miembros y actividades forman parte de un mismo fin global, que funciona como una cadena de interconexiones.

La gestión del Talento Humano, basada en el modelo de competencias se utiliza para el presente estudio ya que como parte de la tendencia actual de una mejor gestión del recurso humano, se busca una asignación de los colaboradores a sus puestos de trabajo en base a sus habilidades, es decir la tendencia de multi-habilidades, conllevando a una asignación salarial fundamentada en tales preceptos, cuyo fin en última instancia es un desempeño eficiente del personal.

El interés del presente trabajo de investigación, se enfoca en la necesidad de diseñar un posible modelo de los procesos para la gestión del área de Talento Humano de la ONG: Red Financiera Rural (RFR); tomando en cuenta que es de vital importancia llevar a cabo las actividades involucradas en esta rama, bajo un manual que detalle la ejecución y requerimientos de todos los procesos que se desarrollan en esta área; basando los mismos en el modelo de “Competencias”, el alcance del mismo abarca a la Jefatura Administrativa Financiera, que es la que actualmente se encarga de los procesos de Talento Humano.



## **1 ANÁLISIS SITUACIONAL**

Las microfinanzas abarcan servicios financieros y no financieros dirigidos a sectores vulnerables de la población, quienes buscan a través de estas ayudas, mejorar su calidad de vida emprendiendo en algún pequeño negocio; razón por la cual resulta clave presentar un panorama acerca del entorno en el cual se desenvuelve este sector financiero del país, lo que involucra cuatro factores principalmente: Político-Legal, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico.

El presente capítulo comprende un análisis de los factores mencionados anteriormente, basando la obtención de datos en noticias y temas de actualidad que han beneficiado o perjudicado en su momento al desarrollo de este sector.

### **1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **1.1.1 Análisis Político-Legal**

Las microfinanzas, buscan apoyar al sector menos beneficiado de la población en lo que a inversión respecta y al igual que otros ámbitos de desarrollo económico, requieren de capital, que normalmente para nuestro país proviene del exterior; la cantidad de estos ingresos al país dependen de muchos factores, entre esos la estabilidad político-legal, puesto que garantiza la estancia y la rentabilidad de los capitales en Ecuador.

La inestabilidad política del Ecuador, ha provocado durante mucho tiempo inseguridad para los inversionistas, que prefieren colocar sus capitales en otros países, puesto que las nuevas propuestas de cada gobierno entrante desembocan en reformas que no todos los inversionistas pueden afrontar, haciendo que retiren sus capitales de los territorios en los cuales se habían establecido.

El gobierno actual, es considerado por muchos como populista, por lo que el ver por el bienestar de los más pobres se encuentra en auge de cierto modo; esto se refleja a través de varias propuestas dirigidas a este sector cómo por ejemplo el incremento del bono del desarrollo humano, el mejoramiento de los servicios sociales, la no eliminación de subsidios y otros indirectos como el cambio de la matriz productiva, la sustitución de importaciones, el impuesto a la salida de capitales, entre los principales.

Actualmente a pesar de los aciertos y desaciertos del gobierno actual, Rafael Correa se ha mantenido ocho años en el poder, otorgando a nuestro país una estabilidad en este aspecto. Durante este periodo se han instaurado de a poco ciertos cambios que han beneficiado al sector microfinanciero, por ejemplo, según Christian Cisneros, director Ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Arauz, 2014) la formalización de las pequeñas y medianas empresas, que actualmente han pasado de personas naturales a ser Compañías Limitadas y Sociedades Anónimas.

Tal hecho ha impulsado la oferta de productos hechos en Ecuador, ya que antes estos pequeños emprendedores no formaban parte del comercio legal del país y

al no contar con grandes recursos lo que ofrecían son bienes que estaban a su alcance, es decir los de producción nacional; tal efecto ha sido impulsado por la campaña “Primero lo nuestro” y aún más con la restricción de importaciones.

A nivel legal, el gobierno actual ha promovido varias reformas en diversas normas, ahondando la inseguridad de los inversores extranjeros al ver la inestabilidad legal que se está generando actualmente; tales cambios han sido de relevancia para el país en lo que respecta a la captación de capitales del extranjero, ya que Ecuador no cuenta con capital interno suficiente para el financiamiento de proyectos y aún menos para los pequeños emprendimientos provenientes de personas de la clase social baja sin historial crediticio.

La Constitución del Ecuador en su artículo No. 283 promueve una economía popular y solidaria, es decir que busca la inclusión de los pequeños productores al sistema, mediante la agrupación de los mismos para el intercambio de recursos; esto haciendo referencia a cómo define la Ley al término Economía Popular y Solidaria: la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Presidencia de la República, 2011)

El Código Orgánico Monetario y Financiero (2014), se incluye dentro del marco legal de la Red Financiera Rural ya que regula el sistema, teniendo como parte de sus objetivos:

- Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;
- Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria; y,
- Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.

Dentro de este mismo código, se establece que la Junta reguladora cumplirá con la función de otorgar incentivos a las entidades del Sistema Financiero que promuevan la creación de productos que contribuyan a la inclusión de personas de bajos recursos al mundo de los pequeños negocios.

Siguiendo con el ámbito legal, se tiene también la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encarga del control y la supervisión del sector financiero Popular y Solidario; es el ente encargado de autorizar/revocar el permiso de funcionamiento de entidades financieras como la RFR, corporación civil sin fines de lucro, que abarca instituciones que promueven servicios financieros y no financieros para la clase baja de la sociedad.

El Servicios de Rentas Internas (SRI), establece que los ingresos de las entidades que forman parte de la Economía Popular y Solidaria, se encuentran exentas del Impuesto a la Renta, siempre y cuando las utilidades se reinviertan en la propia organización; esto aplicable a todas las organizaciones de este sector, excepto a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se rigen a la normativa vigente para sociedades en lo que respecta a Impuesto a la Renta.

Si bien es cierto, se han creado o renovado algunas leyes que buscan impulsar el sector de las PYMES y por ende de las microfinanzas en los últimos años, hay que tomar en cuenta la insatisfacción de la población a nivel general con respecto al incremento en impuestos, la ruptura de relaciones con otros países que son vitales para Ecuador como lo es Estados Unidos, ya que nos proveen de tecnología sin la cual difícilmente el país alcanzará un gran desarrollo y adicionalmente discursos que no son bien vistos por todos, hacen que los habitantes del país (sobre todo los grandes empresarios) hayan disminuido su credibilidad en el actual gobierno, pudiendo preverse una futura salida del actual régimen, lo cual daría al Ecuador un futuro impredecible.

### **1.1.2 Análisis Económico**

Las nuevas reformas realizadas por el gobierno actual y su particular filosofía de gestión, han provocado grandes cambios en muchos ámbitos de la sociedad actual, específicamente con el cambio de la matriz productiva, lo que el actual presidente busca es un mayor consumo de los productos realizados a nivel nacional impulsando así la economía del Ecuador, sin embargo se ha restringido

indirectamente el ingreso de la inversión extranjera con la imposición del 5% a la salida de capitales, generando en los inversores un menor interés para traer sus negocios al país, debido a que en su mayoría no les resulta rentable.

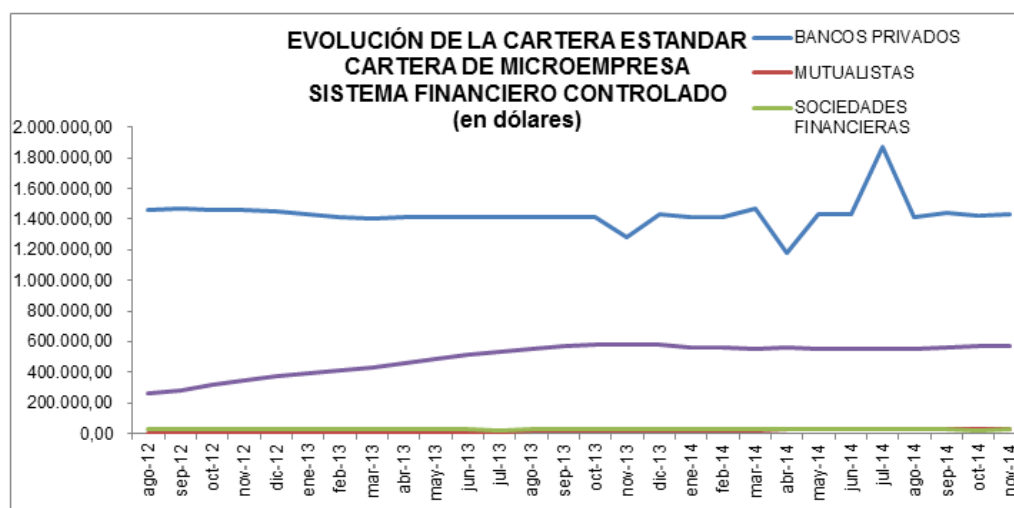
Si bien es cierto la implementación de este mecanismo para evitar la salida de dinero del país tiene por objetivo generar un mayor flujo de dinero al interior del país, resulta interesante analizar la contraparte; primero hay que tomar en cuenta que el Ecuador es un neto exportador de insumos/materias primas, lo cual no deja mayor ganancia comparado con los productos industrializados y que en cambio deben ser importados, segundo, esta situación desemboca en una falta inversión interna, haciendo que el país requiera recursos extranjeros como son: inversión y el endeudamiento externo.

En Ecuador, la Superintendencia de Bancos es la encargada de controlar aquellas entidades que proporcionan servicios financieros, dentro de éstas, las que abarcan el sector microfinanciero como son: Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Sociedades Financieras, Mutualistas y la Banca Pública. (Campoverde & Valdiviezo, 2010); razón por la cual proporciona las estadísticas de cómo va evolucionando el sector financiero del país.

En lo que respecta a las microfinanzas, la cartera de crédito ha ido en crecimiento durante el último semestre del año 2014 como se muestra en la Figura 1, específicamente en el área de la banca privada, lo cual es una muestra del potencial que está teniendo esta rama de las Finanzas en el sistema ecuatoriano;

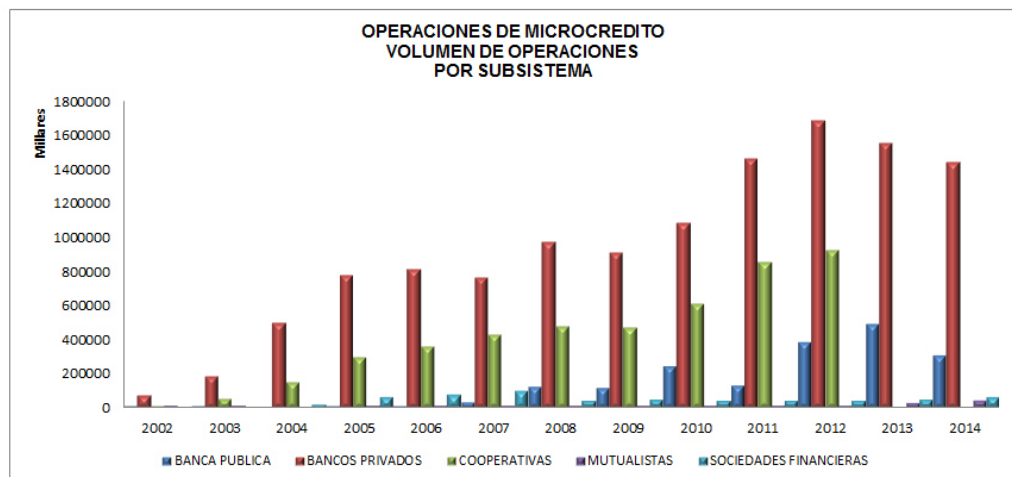
potencial cuyo desarrollo se verá favorecido o afectado por las leyes que surjan, tomando en cuenta que nuestro país no cuenta con una estabilidad legal.

**Figura 1: Evolución de la Cartera Estándar**



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

De igual forma, tomando en cuenta la cantidad de operaciones de microcrédito por parte de las entidades privadas, tenemos que tienen el mayor volumen con respecto a las otras entidades del sistema financiero según se muestra en la Figura 2, haciendo ver que actualmente las microfinanzas tienen un gran impulso gracias al esfuerzo de entidades privadas y que debería ser tomado en cuenta por parte del gobierno para dar un mejor aporte a este sector que ofrece la posibilidad de reducir el porcentaje de desempleo y generar ingresos para el país.

**Figura 2: Operaciones de Microcrédito**

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros (2014)

Estudios calculan que el aporte de las microfinanzas al PIB de nuestro país, está en un promedio del 10% al 25%. (AIFE)

### 1.1.3 Análisis Socio-Cultural

La historia de las microfinanzas se remonta a los años 70 aproximadamente con Mohammed Yunus cuya idea de realizar préstamos, nace al ver la necesidad de dinero para invertir que tenían las personas de escasos recursos dispersas por las calles, mismas que vivían de pequeñas ventas cuyos pagos no les alcanzaba ni para cubrir los costos.

Ecuador siendo un país en vías de desarrollo, mantiene niveles de pobreza, desempleo y ruralidad considerables, según (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.) actualmente 5'392.713 personas viven en el área rural, lo que representa el 37% del total de la población.



Esta población al estar ubicada en sectores donde la riqueza de la tierra es abundante tiene como primera fuente de trabajo a la agricultura, la mayor parte de familias campesinas-indígenas viven en sectores alejados de las grandes ciudades y son poseedores de grandes espacios de tierra, por lo que sus recursos los invierten en la siembra de diversos productos: papas, mellocos, ocas, maíz y también se dedican a la ganadería.

Estos productores rurales, geográficamente bien ubicados, cuentan con un conocimiento empírico sobre las labores que desempeñan como: la siembra, la cosecha, el ordeño, dado por la herencia e historia de sus ancestros, además de la experiencia adquirida; sin embargo a pesar de poseer el conocimiento más importante para producir sus tierras, su falta de educación formal hace que se vean perjudicados en su gran mayoría por grandes empresarios o intermediarios que buscan aprovecharse de ello para no ser justos en las transacciones, puesto que pagan valores muy bajos que en ocasiones no cubren ni los costos.

Es nuestro país, las familias campesinas son quienes proveen el 60% del total de alimentos consumidos en el país (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.), lo que demuestra la importancia que tiene este sector en el desarrollo económico-social del Ecuador, tomando en cuenta que es un país eminentemente productor y exportador de bienes no elaborados.

Como una preocupación de carácter social del gobierno actual, se busca disminuir la pobreza, a través del apoyo a estos sectores compuestos por personas económicamente activas, que pueden producir y proveer recursos a la

sociedad, para lo cual el la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, planteó la Estrategia Nacional para el Buen Vivir Rural, como una estrategia de acción pública intersectorial que permita: (i) ampliar las capacidades y oportunidades en la sociedad rural, mediante procesos de transformación, social, económica, cultural e institucional, potencializando las fortalezas y características de la ruralidad; e (ii) incluir a la familia campesina y a los pequeños productores rurales en los procesos de transformación de la matriz productiva. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, s.f.)

Para esta inclusión el factor clave es el capital pero la razón para que muchas personas se vean relegadas de este sistema, se debe a que no cuentan con las garantías necesarias para cubrir el préstamo en caso de impago, situación que es apreciable desde tiempos antiguos hasta la actualidad.

Las microfinancieras, lo que buscan es mitigar este problema económico-social, otorgando recursos a estas personas sin historial crediticio, que buscan invertir en sus pequeños negocios para aumentar sus ingresos, mejorar su calidad de vida, generar empleo y en última instancia contribuir al desarrollo del país, tomando en cuenta que Ecuador es un país en vías de desarrollo constituido en gran parte por personas que pertenecen a una clase social media-baja.

Con este antecedente lo que precisamente buscan las entidades microfinancieras como la RFR, es otorgar capacitaciones a estos pequeños empresarios además de ofrecerles el recurso que les falta para desarrollar su actividad económica: el capital, que es la principal barrera que deben afrontar los habitantes del entorno

rural que buscan emprender para lograr el intercambio efectivo en sus transacciones.

La Red Financiera Rural abarca un conjunto de instituciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo es el desarrollo de actividades para beneficio social, en lo que respecta a servicios financieros y no financieros complementarios dirigidos a sectores de bajos recursos de la sociedad que han sido excluidos del sistema financiero tradicional del país.

Tales instituciones, han incrementado en los últimos años, de modo que los productores rurales han empezado un proceso paulatino de bancarización por el acceso a créditos que les ofrecen este tipo de instituciones microfinancieras, sin embargo la banca privada no se ha quedado atrás en este aspecto y ha incursionado en el microcrédito, incrementando notablemente la competencia entre ambas, lo cual es apreciable en la acogida que están teniendo especialmente las cooperativas como auspiciantes de equipos por ejemplo.

La mayor cantidad de este tipo de entidades se encuentran en las provincias con mayor cantidad de empresarios como son: Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí (Revista Líderes), por lo que las microfinancieras han incrementado su niveles de publicidad.

Como un último punto, es necesario entender que la falta de conocimiento y la necesidad hacen que en muchos casos el productor rural haga un préstamo con grandes tasas de interés y a plazos pequeños, cayendo en las redes de los

conocidos chulqueros, personas que se aprovechan de la situación para obtener grandes beneficios, en lo que a dinero respecta.

El aporte mutuo entre gobierno y entidades privadas que aportan al desarrollo del sector de la Economía Popular y Solidaria, debería ser la clave para ir eliminando de poco las grandes brechas e inequidades que se dan entre el sector rural y el urbano, de modo que las prestaciones de salud, educación, vivienda e inclusión social sean para todos; así mismo que se desarrolle una corresponsabilidad en el desempeño de las actividades económicas amigables con el medio ambiente y sustentables para las generaciones futuras.

#### **1.1.4 Análisis Tecnológico**

Ecuador se encuentra avanzando a nivel tecnológico en varios aspectos, en lo que respecta al mundo de las finanzas, hay varios proyectos como: el dinero electrónico, bancas virtuales, pagos vía internet, etc.

El dinero electrónico se encuentra en proceso de implementación en nuestro país desde el pasado 25 de diciembre, con una primera fase de apertura de cuentas; este sistema lo que permite es que los usuarios puedan tener un valor equivalente a un monto específico en dólares físicos, en sus teléfonos celulares para poder realizar diversas transacciones como: pago en almacenes que se hayan vinculado al sistema, cancelación de impuestos, transferencias a otros usuarios, entre otros; esto logrado a través de claves personales e intransferibles con la intervención de sucursales autorizadas por el Banco Central para la carga y descarga del dinero.

Con este proyecto donde el ente rector es el Banco Central del Ecuador, lo que se busca es dar mayor seguridad a las transacciones, puesto que las personas ya no tendrían que llevar el dinero en el bolsillo exponiéndose a un robo, inclusive afirman las autoridades que al tratarse de un sistema que permite transacciones únicamente con claves de seguridad, el riesgo igual se reduce comparado con el hecho de portar dinero físicamente.

A un nivel más alto, la preocupación del gobierno por involucrar a las personas de la clase social media-baja al sistema financiero tradicional y en este caso específico al uso de nuevas tecnologías para transacciones cotidianas, se ve reflejado en este proyecto que busca incluir a ese 40% de la Población Económicamente Activa (PEA) que no posee una cuenta bancaria, de modo que se facilite el proceso y sea más seguro. (EFE, 2014)

La RFR se encuentra realizando un proyecto sobre banca móvil-dinero electrónico para sus usuarios, a través de un convenio con el Banco Central, que se encuentra actualmente en conversaciones; lo que se busca con esto es incluir a las personas de los sectores rurales en un sistema de transacciones más ágil, de modo que sus negocios puedan desarrollarse de una manera más efectiva y segura, a la vanguardia de las nuevas tendencias en medios de pago.

La banca electrónica es un servicio muy utilizado actualmente por grandes empresarios que evidentemente poseen una cuenta bancaria, no así, sucede con los microempresarios puesto que la mayoría no tiene el acceso a Internet ni educación para hacer uso de este medio, sin embargo con el proyecto de dinero electrónico se busca de a poco incluir a este sector al sistema.

En lo que respecta a conectividad, es evidente que el primer paso es la educación que se debe impartir a un sector muy vulnerable de la sociedad como lo es el rural, la RFR dentro de sus servicios lo que busca es capacitar a los microempresarios de este sector y asesorarlos en temas específicos; es por esto que se encuentra realizando un proyecto de Redes de Cooperativas que se encuentren más cercanas a los productores rurales, de modo que se facilite el acceso y el conocimiento acerca de las microfinanzas.

Con estos antecedentes, la RFR, promueve mucho lo que es la difusión de información a través de redes sociales como Facebook y Twitter que son clave para este propósito, como lo podemos apreciar en sus cuentas oficiales:

- <https://www.facebook.com/redfinancierarural?fref=ts>
- <https://twitter.com/rfrecuador>

Complementando los medios que les permiten proporcionar información, dirigida especialmente a sus miembros, la RFR cuenta con su propia página web en la que se encuentra a profundidad todo lo relacionado a su gestión e incluye links para mayor información, sobre todo en lo que se refiere a datos legales.

- <http://www.rfr.org.ec/>

Internamente, su gestión contable se la realiza a través del sistema Latinium que involucra módulos de: contabilidad, facturación, créditos, roles y seguridad (Infoelect, s.f.)

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO

### 1.2.1 Reseña Histórica

La Red Financiera Rural (RFR), se creó en el año 2000, como Corporación Civil de derecho privado, sin finalidad de lucro, de duración indefinida, cuyo objetivo principal es la integración y representación de entidades que buscan el desarrollo de las Micro finanzas y Micro crédito en el Ecuador, como un mecanismo eficaz para contribuir al desarrollo humano, social y económico de microempresarios y pequeños productores de zonas rurales y urbano marginales. (Red Financiera Rural - RFR, 2013)

Entre el año 2000 y 2005 se da un incremento importante de los miembros de la RFR y en este mismo periodo se la reconoce a nivel nacional e internacional por su gestión en el área de las microfinanzas como un ente representativo por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros y el Banco Central del Ecuador; posteriormente se institucionaliza el “Foro de microfinanzas” en el cual participan expositores tanto del país como del extranjero, para tratar sobre temas como proyectos, nuevos convenios, reconocimientos, capacitación y especialmente tendencias actuales en esta rama. El último foro llevado a cabo fue el número XIV, realizado en Salinas en el 2014.

Su convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se fortalece en el 2002 con nuevas líneas de acción e incremento de personal cuyo objetivo ha sido obtener recursos para el desarrollo del crédito asociativo rural, a través de

proyectos como: Hivos, Banco Mundial, Swisscontact y proyecto salto (autoregulación y capacitación) (Red Financiera Rural - RFR, 2013)

En el 2008, reciben el reconocimiento “SEEP Network”, que busca premiar a la mejor Red de Microfinanzas año tras año. SEEP NETWORK, es una red global de organizaciones de profesionales internacionales dedicados a la lucha contra la pobreza a través de la promoción de mercados inclusivos y sistemas financieros. SEEP representa la red más grande y más diversa en su género, integrada por las organizaciones internacionales de desarrollo y las redes mundiales, regionales y nacionales practicante que promueven el desarrollo del mercado y la inclusión financiera. Los miembros están activos en 170 países y benefician a cerca de 90 millones de hogares. (SEEP Powering Connections, s.f.)

### **1.2.2 Misión y visión**

Somos la Red Nacional de Instituciones orientadas al desarrollo de las microfinanzas, que para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable del Ecuador, apoya el fortalecimiento e innovación de sus miembros; representa los intereses de sus colectivos; incide en el diseño, aplicación y evaluación en políticas públicas relacionadas al sector; y fomenta buenas prácticas y la transparencia de la información financiera y social del sector. (Red Financiera Rural - RFR, 2013)

La RFR se mantendrá como la organización referente que integra, apoya y representa a Instituciones de Microfinanzas diversas que facilitan, amplían y potencian el acceso integral a servicios financieros y no financieros complementarios, dirigidos a sectores vulnerables de la población, contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de vida. (Red Financiera Rural - RFR, 2013)



La RFR en su misión, refleja claramente el actuar que desempeñan, pues con todo lo mencionado respecto a sus hitos históricos y logros, dan cuenta que cumplen con su objetivo genérico que es fortalecer a los microempresarios del sector vulnerable del Ecuador, entendiendo que este apoyo desemboca en la generación de fuentes de empleo que contribuyen al desarrollo del país, ya que este sector es creciente; adicionalmente notan en su misión que buscar realizar su labor con eficiencia, pues a más de simplemente dar una guía a las IMF para que las transmitan a los pequeños productores, lo hacen con las últimas tendencias a nivel mundial y es por esto que ha sido reconocida con importantes premios.

La visión, da cuenta que la RFR pretende mantener su nivel alcanzado hasta ahora, sin embargo sería importante dar un mayor énfasis a logros que con su eficiente gestión podrían lograr, además podrían involucrar el tema de la tecnología que se ha vuelto clave para la gestión de las finanzas en general.

### **1.2.3 Valores institucionales**

La RFR, como ente sobresaliente a nivel nacional en el tema de las microfinanzas, tiene como parte fundamental de su filosofía los siguientes valores institucionales (Red Financiera Rural - RFR, 2013), que constituyen los pilares fundamentales para su gestión social con los pequeños productores rurales:

- Solidaridad
- Respeto

- Transparencia
- Confianza
- Independencia
- Compromiso
- Equidad
- Responsabilidad

#### 1.2.4 Servicios

- **Monitoreo:** Puede ser de dos tipos: financiero o social.

El primero consiste en la presentación transparente y actualizada de información acerca del sector, dirigida a los miembros de la RFR; de modo que los gerentes puedan usarla como una herramienta para la toma de decisiones a través del benchmarking para la implementación de mejoras de vanguardia y oportunas.

Tal información, se ve reflejada en: Boletines microfinancieros trimestrales e Informes individuales trimestrales, (mismos que pueden ser personalizados para cada miembro según sus necesidades de información), publicaciones en [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org), participación en estudios a nivel nacional e internacional y reconocimiento/certificaciones de transparencia de información financiera.

El segundo, va dirigido a los miembros que busquen implementar un sistema de monitoreo de indicadores sociales, que abordan temas como:

selección y segmentación de clientes, satisfacción de los clientes, responsabilidad social institucional.

- **Asistencia técnica:** este servicio busca mejorar la calidad de gestión de las microfinancieras, a través de asesorías especializadas en temas específicos como cumplimiento de procesos, seguimiento, necesidades, entre otros.
- **Crédito asociativo:** consiste en un sistema de préstamos de segundo piso, que busca otorgar capital de trabajo a grupos de pequeños productores del sector rural, siempre y cuando sean miembros de la RFR y estén legalmente constituidos o en conformación de hecho por al menos 6 meses y con 5 integrantes como mínimo.
- **Crédito rural agropecuario:** con esta herramienta la RFR busca transferir la metodología para realizar un proceso eficiente al realizar el análisis de crédito para el sector, haciendo un diagnóstico de los procedimientos/políticas para tal fin, visita de diagnóstico, capacitación y acompañamiento, entre otros.
- **Captaciones y productos rurales:** se trata de ofrecer una guía a los miembros de modo que tengan un enfoque adecuado respecto a cómo hacer llegar a sus clientes y cómo desarrollar nuevos productos de ahorro.
- **Microseguros:** incluye dos tipos de seguros de vida/desgravamen y salud médica familiar; el objetivo es que las familias y las microempresas

transfieran el riesgo a empresas aseguradoras a bajo costo, para esto la RFR mantiene un convenio con Equivida y Salud S.A., de modo que a través de las Instituciones Microfinancieras (IMF) se ofrezcan estos servicios a los clientes.

- **Educación financiera:** al tratarse de un sector vulnerable, es de vital importancia enseñar a los microempresarios del sector rural las prácticas necesarias para gestionar su negocio, en lo que a finanzas respecta como: importancia del ahorro familiar, elaboración de presupuestos, gestión de deuda.
- **Crédito para cadenas productivas:**
  - **Crédito verde:** tiene que ver con ofertar productos a sus clientes, analizando que no vayan contra el medio ambiente, sino que los negocios se desarrollen en base a una gestión responsable con el medio ambiente.
  - **Servicios financieros para jóvenes emprendedores:** con esto se busca dar un apoyo a este sector de la población, ofreciéndoles asesoramiento y acompañamiento.

#### 1.2.5 Objetivos institucionales

- Promover el desarrollo del mercado de Micro finanzas y Micro crédito del Ecuador, contribuyendo al acceso a servicios integrales y de calidad

proporcionado por instituciones social y económicamente sostenibles en zonas geográficas, sectores y segmentos económicos desatendidos.

- Realizar investigaciones, estudios, propuestas, eventos y publicaciones especializadas en Micro finanzas y Micro créditos, para poner a disposición de todos los actores del mercado y especialmente de los miembros de la RFR, los elementos necesarios para desarrollar servicios financieros de calidad y sostenibles para la población en general, con énfasis para aquellas que no tienen acceso a los mismos.
- Generar procesos de desarrollo económico para el país, mediante alianzas estratégicas y sinergias con autoridades nacionales especialmente con aquellas vinculadas a las Micro finanzas, al Micro crédito y a la promoción de MIPYME urbana y rural; organismos de cooperación internacional y otras instituciones.
- Promover un marco regulatorio para las empresas y agentes financieros que garantice el desarrollo de una oferta de servicios financieros integrales, de calidad por parte de instituciones financieras sostenibles y en el marco de las mejoras prácticas internacionales de esta industria.
- Realizar capacitación, asistencia técnica y otros servicios que promuevan el fortalecimiento de las entidades de Micro finanzas, con estándares de calidad. (Red Financiera Rural - RFR, 2013)

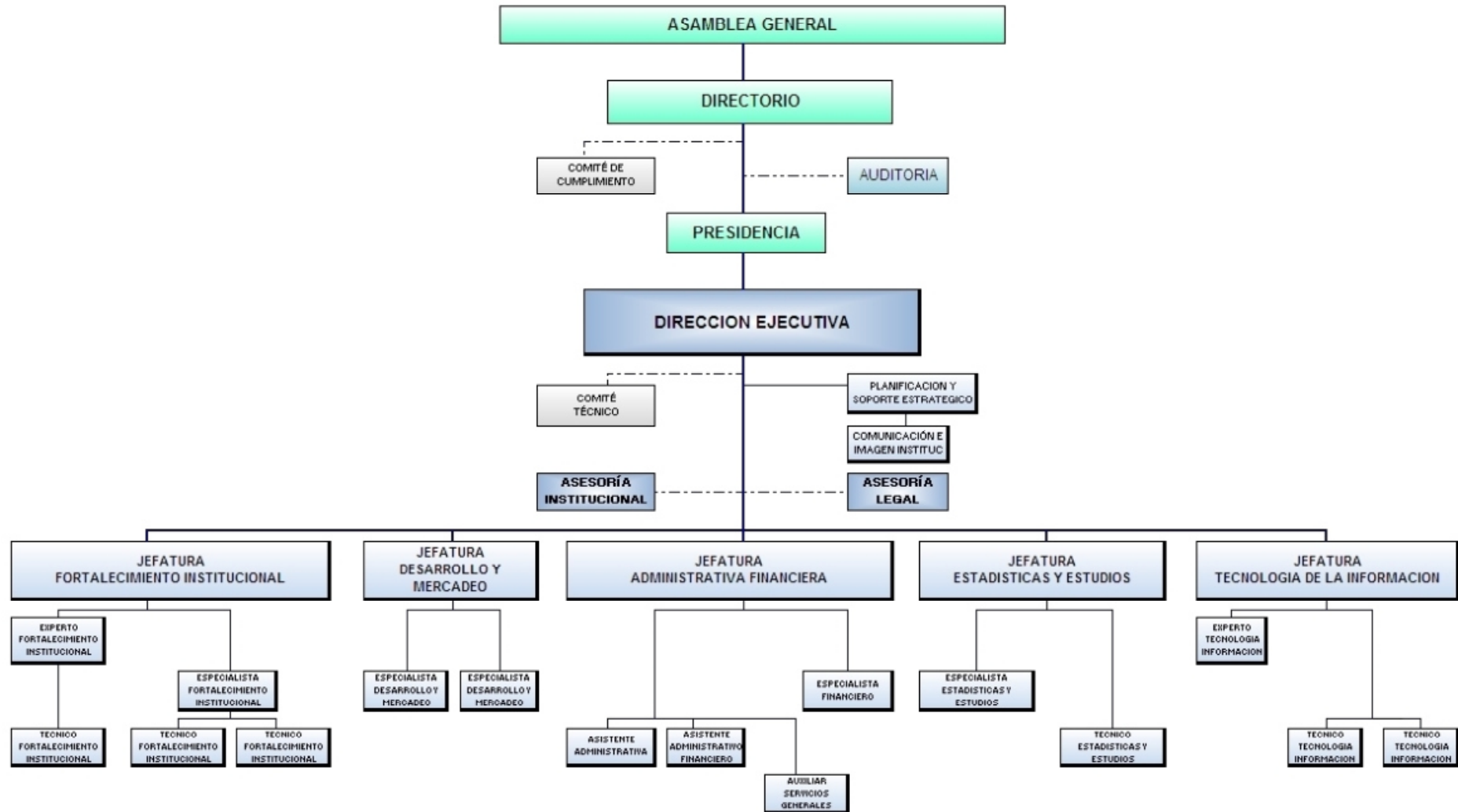
Los objetivos planteados por esta institución complementan su razón de ser y visión, pues plantean a términos generales promover servicios integrales, es decir que no sólo se enfoquen en otorgar el recurso económico a los pequeños productores, sino que también los asesoren, guíen y capaciten en temas de interés como lo es la realización de presupuestos, desarrollo de sus productos, asistencia técnica, entre otros, todo esto direccionado por medio de los miembros de la RFR.

Otra parte fundamental de sus objetivos consiste en recopilar información y realizar análisis de interés del sector microfinanciero y presentarlos en boletines trimestrales, de modo que los miembros de la RFR puedan acceder a tales datos para el mejoramiento de su gestión, además que esta institución puede personalizar tales estudios según las necesidades que tengan los miembros.

#### **1.2.6 Organigrama**

La RFR cuenta con 21 integrantes, su estructura de organización, es de tipo vertical, es decir que mantiene una comunicación de arriba hacia abajo, en la cual los rangos que se encuentran en la parte más baja del orgánico tiene mayor nivel de subordinación; es decir reciben órdenes de sus superiores, y sus superiores de otros. A continuación se presenta el orgánico de la RFR en la Figura 3:

**Figura 3: Organigrama RFR**



**Fuente:** (Red Financiera Rural - RFR, 2013)

A breves rasgos se podría decir que la toma de decisiones es centralizada, porque se concentra en los rangos más altos, lo cual considero no resulta tan eficiente, pues al tratarse de una organización de carácter social que lo que requiere es de ideas creativas y desde diferentes puntos de vista, lo más adecuado podría ser una organización de forma horizontal donde la comunicación fluya transversalmente a través de la RFR.

### **1.2.7 Miembros**

La RFR cuenta con 47 miembros (Ver Anexo 1) entre instituciones financieras y ONGs, orientadas a la prestación de servicios microfinancieros a nivel de todo el país.

Son instituciones que a más de ofertar este tipo de servicios, buscan estar cada vez más alineados a las tendencias de vanguardia gracias al apoyo de la RFR, de modo que puedan transmitir estas experiencias y conocimientos a sus socios.

### **1.2.8 Análisis del Departamento**

#### **1.2.8.1 Responsabilidades-Funciones**

El departamento Administrativo-Financiero se encarga de:

- Capacitación
- Nómina
- Reclutamiento, selección y contratación de personal



- Evaluaciones al personal
- Planificación y autorización de permisos-vacaciones
- Análisis de clima laboral
- Supervisar el desarrollo de las actividades laborales
- Coordinar la ejecución y desarrollo de competencias
- Velar por la Salud y Seguridad Ocupacionales
- Contabilidad
- Impuestos
- Trámites legales

#### 1.2.8.2 Integrantes

La RFR, para la Gestión del Talento Humano, cuenta con tres miembros: Gicela Montoya (Jefe del área), Paola Rodas (Asistente) y Francisco Cisneros (Consultor externo); la razón de no contar con más personal es porque en temas del capital humano, se complementan las actividades/autorizaciones con los jefes del resto de departamentos; además en temas específicos sobre el manejo del personal el apoyo lo reciben por parte de la consultoría externa, por lo que las tareas se vuelven compartidas entre los tres integrantes del departamento.

### 1.3 FODA

El siguiente análisis interno y externo de la RFR ha sido realizado en base a modelo planteado por la organización, sin embargo se lo ha reformulado, tomando en cuenta

la información desarrollada en el punto número 1.1 y 1.2 de este capítulo, como se muestra a continuación:

### **1. Fortalezas:**

- Contar con una base de datos de los usuarios de servicios microfinancieros, a través de la información proporcionada por los miembros.
- Los reconocimientos a nivel internacional, le permiten tener credibilidad en el mercado.
- Alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, por ejemplo con el BID.
- Abarcar el conjunto de entidades microfinancieras que tienen sucursales a nivel nacional, por lo que más usuarios son beneficiados.
- Ofrecer no sólo el servicio de crédito sino también el asesoramiento y capacitación.

### **2. Debilidades:**

- Falta de consolidación del portafolio de servicios, debería tener una clasificación más concreta.
- Organigrama de tipo vertical y decisiones centralizadas.

- Falta de un valor agregado que fidelice a los clientes.
- Poca preocupación por integrar a toda la organización, puesto que las áreas se encuentran claramente definidas y los trabajadores laboran según cada una de ellas.
- Falta de un manual para proceder con informes personalizados para los miembros.

### **3. Oportunidades:**

- Fijación de la Ley de Economía Popular y Solidaria y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Gobierno preocupado por el ámbito social de la población, la eliminación de la pobreza, creación de fuentes de empleo y apoyo al consumo de los productos nacionales, de modo que apoya directa e indirectamente al sector microfinanciero.
- Apoyo recibido por parte del BID.
- Participación en foros a nivel internacional.
- Cambio de la matriz productiva.

**4. Amenazas:**

- Desconocimiento y falta de educación por parte de los productores rurales para buscar los servicios de las entidades microfinancieras.
- Presencia de financiadores sociales, a quienes acuden los microempresarios por necesidad y falta de información.
- Institución del impuesto a la salida de capitales, por lo que se ha disminuido la inversión extranjera.
- Restricciones a las importaciones, ya que suben los costos de productos necesarios como los tecnológicos.

## **2 MARCO TEÓRICO**

Este capítulo tiene por objeto mostrar los fundamentos teóricos para la realización del presente trabajo de titulación, tomando en cuenta dos temas principales: Gestión por Procesos que abarca el fin de esta investigación y la Gestión por Competencias que es una metodología referente para el manejo del talento humano en las organizaciones de actualidad.

La Gestión por procesos, como metodología de calidad, busca la mejora continua y fundamenta su realización en cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar (Ciclo de Deming), mismas que son repetitivas para asegurar el cumplimiento eficiente de cada uno de los elementos a mejorar.

La tendencia a cuidar del recurso más importante de la organización, como lo es el humano, ha desembocado en una gestión por competencias, que busca valorar a la persona como parte importante y tomadora de decisiones en una organización, que aporta a la misma más que con el coeficiente intelectual normalmente evaluado, sino que también lo hace con las experiencias y habilidades adquiridas a lo largo de su desarrollo laboral (competencias).

### **2.1 GESTIÓN POR PROCESOS**

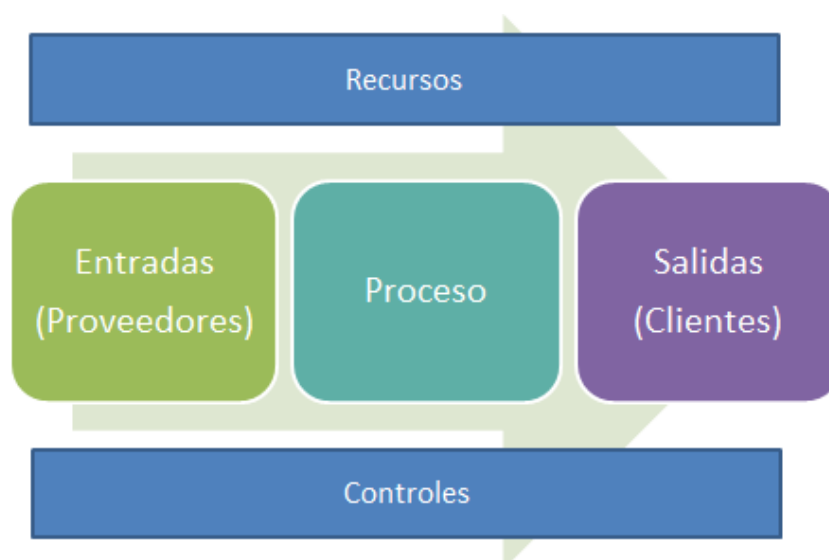
Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida. (ISO 9000)

El establecer un proceso implica, estandarizar el actuar que empíricamente las personas han adquirido a lo largo de la realización de sus tareas, sistematizar las actividades son requeridas para obtener el resultado deseado y definir todos los elementos para la consecución del mismo.

A nivel del área de Talento Humano, la definición de procesos optimiza la inducción/capacitación de los nuevos integrantes, ya que encuentran toda la información requerida para el desempeño de sus funciones en un documento estudiado, analizado y estructurado.

Un proceso gráficamente puede visualizarse como se muestra en la Figura 4:

**Figura 4: Estructura de un proceso**



Un proceso, involucra un conjunto de actividades interrelaciones que conllevan a la consecución de un producto pre-establecido, éstas pueden ser de tres tipos: aquellas que agregan valor (las de importancia para los clientes), de traspaso (funcionales, departamentales u organizacionales) y de control. (Andrade Maldonado, 2003)

El punto crítico dentro de las organizaciones corresponde a procesos de traspaso, ya que los mismos involucran una serie de papeleos, documentación, requisitos y demás que toman tiempo, y si éste es muy riguroso, impide el flujo eficiente de las actividades. A esto se lo conoce comúnmente en nuestro medio como “Burocracia”; sin embargo hay que tomar en cuenta que toda organización requiere respaldos de toda transacción para procesos de Auditoría, por lo que el reto está en equilibrar la necesidad de respaldos, los tiempos/recursos, con el flujo del proceso.

Tales procesos que no agregan valor, requieren ser identificados, evaluados, modificados o eliminados de ser necesario, de modo que el proceso fluya de manera eficiente y contribuya a los objetivos generales de las empresas, entre ellos la optimización de los recursos.

Un proceso debe tener una base, no puede ser levantado sin cimientos, es por esto que se requiere analizar a nivel de la organización qué reglamentos, políticas, estructuras y sistemas existen para regir la gestión de la misma; es decir si el proceso no va acorde a ellas debería existir una modificación de las bases en primera instancia.

### **Ventajas:**

Según Rodríguez y Alpuin (2014) la Gestión por Procesos, (Business Process Management en inglés) posee varios beneficios para las organizaciones que lo adoptan y los definen en cuatro puntos:

- BPM es incremental, es decir que no requiere partir del global de problemas que afronta la organización, sino que puede partir desde una sección pequeña o área

de la organización mediante un proyecto inicial y aun así se obtienen resultados, debido a que las tareas contenidas en tal o cual proceso abarcan más de un área y recurso de la organización, de modo que se logra la interconexión de departamentos y esfuerzos para lograr un resultado en común, producto de la cadena sistematizada de actividades.

- BPM es medible, porque constituye una modalidad organizacional que basada en la implementación de tecnología, permite fijar parámetros de medición y seguimiento desde el momento de su adopción, el control se automatiza, permitiendo en cualquier momento hacer visibles las mejoras que se generan en la gestión empresarial.
- BPM es repetible, con una primera implementación, este modelo permite adquirir habilidades y competencias que posteriormente se pueden utilizar en la automatización-mejora de los procesos a lo largo de la organización.
- BPM es efectivo, puesto que sus resultados son medibles y visibles, se logran los objetivos organizacionales a través de los procesos que las recorren transversalmente; por ejemplo: menor desperdicio de recursos, mejora de tiempos, uniformidad en las actividades, entre otros.

El propósito final de la Gestión por Procesos, es garantizar el flujo de procesos de manera coordinada y sistémica, otorgando beneficios a los “Stake Holders” involucrados en la organización, como se muestra en la Figura 5:



**Figura 5: Beneficios Stake Holders**

**Fuente:** (Peteiro, 2005)

### **Implicaciones:**

Para Peteiro de Bureau Veritas (2005), las implicaciones para establecer una gestión por procesos son las siguientes:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

## **Fases y Herramientas:**

### **1. Mapeo de Procesos:**

Es la representación gráfica de todos y cada uno de los procesos/subprocesos de la organización, clasificados en tres tipos: clave, estratégicos y de soporte.

Los procesos clave, son aquellos directamente relacionados con el quehacer del bien o servicio, es decir que tienen contacto directo con el cliente; los estratégicos en cambio son los que tienen que ver con la planificación y control de la organización (procesos gerenciales) y finalmente los de soporte son los que otorgan recursos a los otros dos procesos mencionados anteriormente de modo que se los cumpla con eficiencia.

El mapa de procesos, constituye un documento útil para la comprensión de la actividad empresarial, por lo cual debe ser claro y reflejar la realidad de la misma, de modo que quien lo lea sea capaz de entenderlo; es decir se deben controlar los aspectos de forma y de fondo en su presentación.

Esta herramienta involucra tres elementos: el proceso, la estandarización y los expertos en el proceso; es decir definir que se va a plantear, controlar las variables y describirlo en base al conocimiento de quienes lo realizan, esto incluye: entradas/proveedores, actividades, salidas/clientes y particularidades del proceso.

## **2. Levantamiento:**

Constituye la base fundamental para la diagramación, ya que en ésta se busca indagar y obtener los elementos necesarios para establecer los procesos, según (Cadena, 2013) son:

- Entradas (insumos), aquellos elementos tangibles e intangibles que serán transformados o mejorados para ser entregados al cliente.
- Proveedores (internos o externos), son los encargados de entregar un producto ya sea al cliente final o al siguiente proceso.
- Actividades, constituyen el conjunto de tareas que permiten la realización/consecución del proceso.
- Salidas (productos/servicios), son los resultados obtenidos a través del desarrollo de un proceso, estos pueden ser tangibles, en el caso de los bienes o intangibles en lo que respecta a servicios.

- Clientes (internos o externos), son los receptores del resultado procesado en un conjunto de actividades definidas, éstos pueden ser a nivel de la organización (internos) o por fuera de ella (externos).
- Áreas involucradas, la gestión por procesos implica una organización horizontal, es decir que los procesos fluyen a través de la organización transversalmente. Esto no significa que se anulen funciones, sino que se las reorganiza de modo que resultan partícipes de uno o más procesos, por lo que resulta importante analizar el camino del proceso para involucrar a todos los departamentos que se requieran y así poder definir a los dueños del proceso.
- Recursos, son todos aquellos elementos que son de uso común y están normalmente siempre presentes en la organización como son: suministros de oficina, equipos de computación, espacios físicos, entre otros.
- Controles, son los indicadores que permiten monitorear el progreso del proceso.

### **3. Análisis:**

Esta fase tiene por objetivo realizar un análisis del valor agregado de los procesos, es decir si lo proporcionan o no, ya sea al cliente, a la organización o si no lo añaden; tal procedimiento se lo puede realizar por actividades, de modo que se puedan ir identificando debilidades y oportunidades de mejora.

En este punto es relevante enlistar y enumerar los procesos identificados, asignar nombres a los mismos e incluir las actividades que lo componen, de modo que se tengan todos los elementos necesarios para poder estructurar la diagramación.

#### **4. Diseño:**

Es la descripción gráfica de la estructura de las actividades a través de diferentes herramientas, según Cadena (2013) las siguientes principalmente:

**Diagrama de árbol:** Es una representación gráfica para llevar a cabo un conjunto de pasos, que pueden ser desarrollados de diversas maneras, lo cual hace que se analicen los flujos más eficientes.

**Diagrama de Ishikawa:** Permite evaluar un efecto, a través del análisis de las diversas causas que pueden existir.

**Diagrama de Jerarquía:** Es aquel que establece de forma sistémica niveles de supraordinación y subordinación, de forma vertical.

**Diagrama de Red:** Permiten la representación de las relaciones de prioridad, con sucesiones lógicas y secuenciales, este diagrama requiere que las actividades puedan ser identificadas fácilmente, con un inicio y fin, relación entre ellas y tiempo específico para su consecución. (Jáuregui, 2001)






**Diagrama de Bloque:** permiten la representación gráfica de ideas, en base a la conectividad que mantienen.

**Diagrama de Flujo:** El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos. (Fundibeq, s.f.)

**Cursograma:** permite representar gráficamente procedimientos administrativos para una visualización global y esquemática del conjunto de tareas administrativas. (Castila)

Tal representación como se puede observar en la Figura 6 lo que hace es mostrar la trayectoria de un producto o procedimiento, según el uso de los siguientes símbolos, establecidos por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación:

**Figura 6: Normas IRAM: Simbología**

Símbolo	Denominación	Descripción
	<b>Operación</b>	Indica que se altera el estado de un elemento con el que se está trabajando. En procedimientos administrativos, brindar información, emitir un formulario, etc.
	<b>Inspección</b>	Indica que se verifica la calidad, la cantidad o ambas conforme a especificaciones preestablecidas.
	<b>Transporte</b>	Indica el traslado físico de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro. En procedimientos administrativos el traslado de un formulario.
Símbolo	Denominación	Descripción
	<b>Espera</b>	Indica que hay un elemento dado detenido esperando a que se produzca un acontecimiento determinado. Periodo de tiempo en el que se registra inactividad ya sea en los trabajadores, materiales o equipo
	<b>Almacenamiento</b>	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén según un criterio determinado de clasificación.

**Fuente:** (Castila)

Para su elaboración, se deben seguir toda la normativa contenida en las IRAM, que según (Castila) son las siguientes:








- a) **Norma 34501** – Símbolos para la representación gráfica: se refiere a la simbología a utilizar en los cursogramas.
- b) **Norma 34502:** Técnicas para la representación gráfica: se refiere a las técnicas de diagramación.
- c) **Norma 34503:** Lineamientos generales para el diseño de los formularios para la representación gráfica: se refiere a los formularios utilizados para dibujar los cursogramas.

El cursograma es un diagrama multicolumnar, que puede ser descendente cuando se trata de un misma unidad funcional u horizontal cuando hay paso entre unidades.  
(Castila)

En lo que respecta a procesos, este diagrama posee símbolos específicos para su representación como se muestra en la Figura 7:

Figura 7: Simbología para diagramas de flujo

### SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: (Vivas, 2008)

## 5. Implementación:

Esta fase constituye la clave de todo el proceso, ya que se pone en acción todo lo que ha sido documentado y es el momento en el que se debe tener una estrategia eficiente para afrontar la resistencia al cambio, adicionalmente ésta debe ser una fase paulatina para evitar conflictos en el proceso.

La implementación involucra capacitación y entrenamiento en los campos que han generado cambios, para lo cual es importante contar con manuales de procedimientos que permitan a los colaboradores tener una guía hasta dominar el proceso, adicionalmente, en el caso de haber sistematizado alguna actividad o actividades, se incluye una fase de implementación de la plataforma requerida.



## 6. Evaluación:

Constituye la fase última de esta gestión, pero que debe ser continua a lo largo de la implementación de todo el proceso, ya que requiere un monitoreo permanente según los avances que se vayan dando y todo esto logrado a través de una retroalimentación con todos los implicados.

Según Pérez, (2008) esta medición de resultados o mejoras conseguidas mediante la implantación de esta gestión puede ser mediante:

- **Auditoría interna:** Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaración de hechos, información) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia).
- **Autoevaluación:** Es un examen sistemático, estructurado y periódico de los procesos y sus resultados. Proporciona opiniones o juicios, es una herramienta del responsable del proceso. Su principal valor añadido es el compromiso con los planes de acción que su realización induce en el autoevaluador. Este valor se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso, contribuyendo a desarrollar una cultura común.
- **El cuadro de mando del proceso:** Se trata de un documento de síntesis de indicadores de funcionamiento y medidas de resultados de un proceso.

**Valor agregado:**

Primero es importante definir el término valor que para Dávila (2014) es la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer sus necesidades, siendo así, lo que se busca en la Gestión por Procesos es que haya un enfoque hacia el cliente de modo que el actuar empresarial le genera valor; para este fin se ha desarrollado la metodología del Análisis del Valor Agregado (AVA) que busca evaluar la eficiencia de un proceso desde el punto de vista del valor que cada etapa agrega al producto final, minimizando el desperdicio ocasionado por pasos o actividades innecesarias.

Según Dávila (2014), los objetivos principales de esta metodología son:

- Eliminar de los procesos actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas para que sean ejecutadas de la forma más eficiente con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

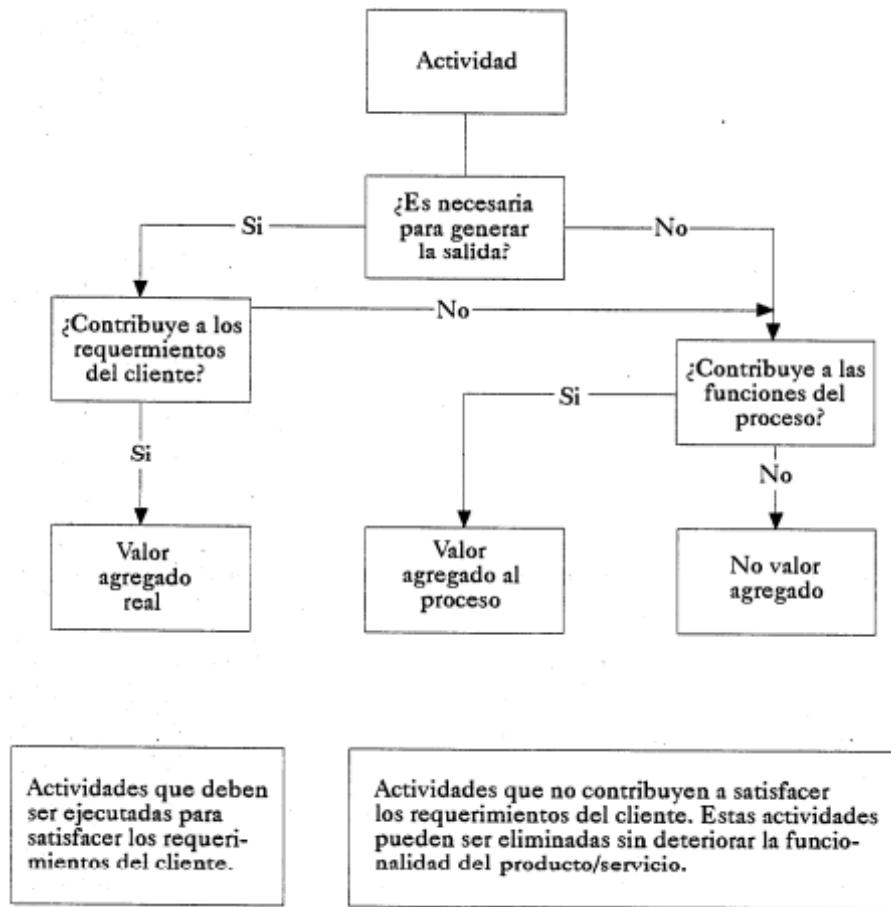
El valor agregado implica entonces, actividades que añadan los atributos que el cliente desea en un determinado producto y por lo que está dispuesto a pagar. Según Dávila (2014) estas actividades pueden ser de dos tipos: las de transformación de insumos en productos terminados y las generadoras de un “plus” para la empresa y los clientes. Así mismo existen otros tipos de valor agregado: para la empresa o sin valor agregado, en el primer caso son actividades que generan valor a la organización como resultado

del beneficio ofrecido al cliente y en el segundo son actividades sin valor agregado para ninguna de las partes, pueden ser:

- Actividades de preparación, previas a un estado de disposición para realizar la tarea.
- Actividades de inspección, revisión o verificación de documentos.
- Actividades de espera, tiempo en el que no se desempeña ninguna actividad.
- Actividades de movimiento, que pueden ser de personas, información, materiales u otros.
- Actividades de archivo, permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información utilizada en los procesos.

Para Harrington (1997) la evaluación del valor agregado, consiste en analizar cada proceso, actividad por actividad, de modo que se minimicen o eliminen aquellas que no agreguen valor y se optimicen aquellas que sí; para el caso de procesos administrativos éstas representan menos del 30% del costo total.

En la Figura 8, se puede apreciar la metodología de Harrington (1997) para el análisis de las actividades:

**Figura 8: Evaluación del valor agregado**

Fuente: (Harrington, 1997)

## 2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

### Definiciones

Se utiliza el término de Talento Humano haciendo referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, experiencias y aportes en general que una persona puede aportar en el área laboral en la cual se desempeña, haciendo de estas contribuciones el factor clave para el éxito de las empresas en el siglo XXI como lo definen varios autores.

Actualmente el término de Recursos Humanos ha pasado a ser obsoleto, debido a que bajo tendencias actuales, el ser humano no puede ser controlado como un recurso más de la empresa que puede ser reemplazado como un engranaje de maquinaria (Esparragoza, 2012), al contrario es el capital más importante de las organizaciones ya que son los encargados de generar ideas, ordenar recursos, tomar decisiones, realizar análisis y demás, que evidentemente sin el intelecto cognitivo y emocional no sería posible.

Con este antecedente, es importante empezar por definir la palabra competencia, varios autores expresan en términos semejantes su significado, pero (Frade, 2009) lo define así: Capacidades adaptativas cognitivo – conductuales para responder a las demandas que se producen en el entorno y a las necesidades propias que emergen; he tomado este concepto ya que involucra no solamente el intelecto como tal sino que también incluye la parte de cómo responde el ser humano según los principios o creencias a una determinada situación.

Complementando lo mencionado anteriormente, McClelland por los años 70, define que: las competencias, o características individuales, son predictores significativos del desempeño de los empleados y del éxito, siendo tan importantes como la aptitud y conocimiento académico de un individuo como lo demuestran las pruebas de puntuaciones o resultados. (Ennis, 2008)

En resumen las competencias son: las habilidades, comportamientos y actitudes que conducen al alto rendimiento. (Orr, Sneltjes, & Guangrong, 2010)

El origen de competencias surge a partir de las teorías de motivación, específicamente tras los resultados de varias investigaciones realizadas por McClelland en 1973, quien es conocido como el Padre de las Competencias por su aporte en ésta área de investigación.

McClelland, sostiene que los resultados de los Test de inteligencia no son suficientes para predecir el éxito de una persona en su trabajo, sino que también se requiere tomar en cuenta el comportamiento del individuo y su forma de reaccionar ante situaciones específicas, pues esto involucra ciertas habilidades que se han adquirido no precisamente por el sistema de educación formal, sino que son parte de la experiencia adquirida y sus situaciones de vida.

Siendo así, se plantean diferentes formas de clasificar las competencias, FLACSO (2006) lo hace de la siguiente manera:

- **Competencia técnica:** Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.
- **Competencia metodológica:** Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- **Competencia social:** Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

- **Competencia participativa:** Participar en la organización de ambientes de trabajo, tanto en lo inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Adicionalmente, otros autores clasifican a las competencias desde otro enfoque, por ejemplo Alles (2006) en su obra dirección estratégica recursos humanos, menciona el modelo propuesto por Spencer & Spencer, que divide a las competencias de la siguiente forma:

- **Motivación:** Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- **Características:** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento:** Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad:** Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para Spencer y Spencer, las destrezas y conocimientos son visibles, es decir fáciles de identificar; mientras que el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad son todo lo contrario.

El mundo actual de las empresas, cada vez más competitivo, implica una mejor preparación de los colaboradores que forman parte de ellas; cada uno de ellos es una combinación especial de habilidades diferente que resulta clave para un determinado puesto de trabajo y lo que las organizaciones basadas en la Gestión de Competencias buscan, es precisamente identificar (según sus rasgos específicos) que persona se asigna a cada área/tarea, en otras palabras esta metodología tiene por objetivo construir perfiles de éxito.

Según Alles (2006), la gestión por competencias resulta para las empresas de actualidad una forma de competir en el mercado y ser exitosas, puesto que se busca implementar cambios de importancia a nivel de los sistemas y subsistemas del Talento Humano; para lo cual la consultora ha establecido seis fases que se mencionan a continuación:

1. Definición/revisión de la misión y visión de la organización.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y de comportamientos.
4. Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.



5. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
6. Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: selección, desempeño y desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

### **Componentes-Implicaciones**

El reto de las organizaciones de actualidad, consiste en la adaptación a los cambios, la capacidad de innovación y el conocimiento, siendo así la Gestión de Procesos basa todo alcance de objetivo en la capacidad de sus colaboradores para aportar con sus habilidades, conocimientos y experiencia a la toma de decisiones, al desenvolvimiento de sus funciones.

Al tener como punto central a las personas que componen la organización, en la Gestión por Competencias, (Fundibeq) establece los siguientes puntos involucrados en este modelo:

- Confeccionar el catálogo de competencias genéricas en base a la Misión, Visión, Política de la empresa, valores corporativos, cultura y planificación estratégica y el de competencias específicas y técnicas en función de las necesidades de los profesionales de la organización para operar en los procesos de la misma.
- Definir las competencias de referencia (requeridas) en base a los procesos y a los niveles funcionales que operan en ellos.

- Identificar las competencias existentes en los profesionales de la organización (evaluación de competencias).
- Analizar los gaps (desfases) entre las competencias requeridas y las existentes, tanto a nivel individual como a nivel global de la organización.
- Diseñar planes de acción (estrategias y planes personales de desarrollo) que persigan reducir dichos gaps de competencia.

El principal componente y factor clave en la Gestión por Competencias, son las personas; es decir este proceso se fundamenta en los colaboradores que forman la organización, siendo éstos clave por su capacidad diferenciada de ejecutar tareas, tomar decisiones y usar los recursos disponibles, de modo que se cumplan los objetivos de la compañía a través de la ventaja competitiva que se va generando por la contribución individual de cada uno de los trabajadores.

Siendo así, el desafío para los profesionales contemporáneos es desarrollar las tres competencias centrales del capital intelectual según FLACSO (2006):

- Consigo mismo, para actuar a la vez según su corazón, su mente y su objetivo.
- Con otros, para comunicar con autenticidad e interés.
- Con la humanidad, para vivir de acuerdo con los valores humanos fundamentales.

**Ventajas:**

A breves rasgos se establece que la Gestión por Competencias tiende a optimizar el potencial de los colaboradores en las organizaciones, a través de una asignación de tareas más acertadas según las destrezas que posee cada uno de ellos, proporcionándoles bienestar y satisfacción en el desempeño de sus funciones, lo cual desemboca en el incremento de la productividad; además de ello al hacerlos dueños de sus procesos (asignados de forma personalizada) se los orienta a situaciones de liderazgo por tener que ser responsables de entregar el producto que se estableció previamente, para Fundibeq se resumen los beneficios en los siguientes:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategias de la organización.
- Multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Constituye una alternativa para: planes de carrera, promoción, formación interna, evaluación de desempeño.
- Mejor aprovechamiento del potencial de los colaboradores, al asignarlos a los puestos de trabajo en función de sus competencias y trasladar a las personas en función de las actividades a realizar y los recursos disponibles, a diferencia del modo tradicional que lo hacía por departamentos.
- Motivación de las personas.

- Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones.

### **Subsistemas y Herramientas:**

En el modelo de gestión por competencias planteado por Alles (2006) se establece que es fundamental establecer éstas, en base al plan estratégico que la organización mantenga, de modo que sean lo más actualizadas posibles y estén alineadas principalmente a la misión y visión empresarial; bajo este antecedente las competencias se clasifican en:

- **Cardinales:** son aquellas genéricas que deberían poseer todos los miembros de la organización.
- **Específicas:** son las aplicables a grupos determinados de personas por área y por función, es decir vertical y horizontalmente a través de la organización.

### **Análisis y Descripción de puestos:**

Según Carrasco (2008) el levantamiento de la información se la puede realizar bajo las siguientes herramientas:

- **Observación Directa:** Por medio de esta forma de levantar la información de un puesto, el objetivo es que el observador tome nota de los datos más relevantes sobre la marcha, es decir mientras el ocupante del cargo desempeña sus actividades.

Esta técnica, provee información de primera mano ya que el investigador puede apreciar en tiempo real y con los recursos de habitual uso cómo un colaborador desarrolla normalmente las funciones de su puesto.

- **Cuestionario:** Esta técnica se utiliza de manera más común para puesto de alto nivel, debido a que sus ocupantes no tienen el tiempo necesario para que se les pueda aplicar la técnica de observación, además de que son cargos que requieren concentración, movilización, entre otros.

Para el cuestionario es necesario que se encuentre un jefe y el ocupante del cargo de modo que las preguntas sean guiadas correctamente y se obtenga la información precisa.

- **Entrevista Directa:** Esta técnica de primera mano, permite una interacción directa entre el investigador y el ocupante del puesto de modo que se puede profundizar en los detalles de la información obtenida; es importante que exista un ambiente de confianza y una serie de preguntas bien conducidas de modo que los datos sean reales.

Estas técnicas, pueden ser combinadas de modo que se obtenga el máximo provecho de las mismas y se pueda obtener la mayor cantidad de información para desarrollar los perfiles correctos.

En lo que respecta al modelo de competencias, específicamente, Alles (2006), plantea que para la descripción de perfiles se requiere indicar la competencia y el grado o nivel requerido para el puesto, es decir se debe elaborar en primera instancia un diccionario

de competencias alineado a las necesidades y realidad de la organización, con descripciones suficientes para no equivocar el modelo y también un diccionario de comportamientos.

El diccionario de competencias es un conjunto de términos que permite determinar las capacidades que deben existir en la organización a todos los niveles con sus respectivas definiciones, mientras que el diccionario de comportamientos según Alles (2005) es una muestra en ejemplos de conductas específicas para cada grado de competencia.

En lo respecta a la descripción del perfil, éste debe contener los requisitos excluyentes y no excluyentes y además ser objetivo, es decir basado en el puesto y no en la persona de modo que este documento cumpla su fin: servir de guía para la formulación de las preguntas de la entrevista de trabajo de modo que se contrate al candidato en base a competencias.

La recolección de información para el perfil, debe realizarse en base a las necesidades del puesto y bajo la guía del cliente interno de cada puesto, de modo que al realizar procesos de reclutamiento de personal se tenga la información disponible para proceder; sin embargo puede suceder que no exista un candidato completamente alineado al perfil, por lo que se debe consultar con el requeridor el mínimo necesario para cubrir la vacante, estableciendo así un perfil contingente.

En el levantamiento de información para establecer los perfiles, se deben incluir datos generales del puesto, de manera que se tenga una visión del mismo para ir fijando las competencias necesarias, un modelo base de este formulario se muestra en la Figura 9:

**Figura 9: Formulario para levantamiento de información de perfiles**

Cliente (interno o externo): ..... Puesto: ..... Perfil o puesto a cubrir: ..... Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto) ..... Descripción del puesto: Dependencia Sectores a cargo Principales funciones Requisitos del puesto: Experiencia Educación Otros conocimiento: PC, idiomas, etcétera Otros requisitos: edad, sexo, domicilio, etcétera Personalidad/ competencias conductuales dominantes Remuneración Fecha de incorporación: .....
--

**Fuente:** (Alles M. A.)

El objetivo de este subsistema de la gestión del talento humano por competencias, es contar con un documento completo que facilite el reclutamiento de personal cuando se requiere cubrir una vacante, optimizando así los recursos, especialmente tiempo.

### **Selección:**

Según Alles (2006), esta fase comienza con un proceso de reclutamiento el cual es un conjunto de procedimientos tendiente a atraer candidatos adecuados según el perfil que se haya establecido anteriormente, es decir es una convocatoria.

El reclutamiento debe resultar atractivo de modo que se haga llegar a la organización candidatos alineados a los perfiles buscados y no solamente personas que requieran un empleo.

Éste puede ser interno o externo, el interno corresponde a aquel en el que la vacante es ocupada por un colaborador de la empresa siempre y cuando cumpla con el perfil requerido; el segundo corresponde a recopilar profesionales externos a la organización.

Ambos tipos de reclutamiento son válidos, depende del tipo de vacante se requiera cubrir, por ejemplo cuando se requiera imparcialidad, confidencialidad o la empresa no cuente con un departamento de Recursos Humano que se encargue del proceso lo conveniente sería contratar a un consultor externo; en cambio si se pretende dar oportunidad de crecimiento profesional mediante un ascenso y resultados más seguros el reclutamiento sería interno.

El reclutamiento interno resulta más eficiente, puesto que se ahorra tiempo y dinero además de que el colaborador resulta conocido, fue evaluado y tuvo la aprobación respectiva; sin embargo es probable que puedan suscitarse conflictos de interés.

El reclutamiento externo, busca personal por fuera de la organización, ofreciendo una vacante laboral según Muñoz (2009) de las siguientes maneras:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet).



- Carteles en la empresa.
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.
- Sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

En la gestión por competencias, para este proceso la clave es basar la búsqueda en los perfiles fijados previamente (capacidades y competencias), de manera que con esta guía se proceda a reclutar candidatos alineados a las necesidades de la vacante.

Bajo los lineamientos de esta gestión, el reclutamiento debería agotar la búsqueda a nivel interno, ya que supone que el mejor recurso es el que se encuentra ya en la organización, cuando la vacante es ocupada por un miembro de la organización se considera un proceso eficiente por dos razones, primero por haber cubierto el puesto a bajo costo y segundo por haber dado la oportunidad a un colaborador de crecer profesionalmente.

Siguiendo el proceso, sigue la selección que es según Alles (2006) la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

El proceso de selección debe ser positivo para ambas partes, el empleado y el empleador, además establece Alles (2006) que si la fase previa, es decir el reclutamiento, fue bien planificada, la selección será menos compleja agilitando así la incorporación de nuevos miembros a la organización.

El éxito para este proceso según Alles (2006) es que sea corto, sencillo y que cubra desde un principio los requisitos de la organización. El mundo actual tan rápido y competitivo requiere que se incorpore a las empresas personas capaces de cubrir el puesto, en el momento justo y con la remuneración precisa según los lineamientos y presupuestos fijados para tal fin.

Siguiendo con la metodología de Alles (2006), para la selección como tal se procede con un análisis de la documentación entregada por los candidatos, antecedentes y demás, inclusive mediante internet, de modo que se vayan filtrando a los postulantes que más se ajusten al perfil, posteriormente también suelen incluirse test ya sean de tipo psicológico o técnico para luego proceder con rondas de entrevistas que usualmente son dos y tienen por objeto presentar el puesto al candidato, luego se continua a términos generales con los siguientes pasos:

- Formación de candidaturas, el fin es identificar a los mejores candidatos considerando los aspectos económicos del puesto.
- Confección de informes sobre finalistas, de modo que se pueda presentar la información de manera atractiva al cliente interno.

- Presentación de finalistas al cliente interno, el objetivo es apoyar en la coordinación de entrevistas al cliente interno.
- Selección del finalista por parte del cliente interno, por medio de un asesoramiento para la toma de decisión por parte del requeridor.
- Negociación de la oferta de empleo, la cual puede ser por parte del nuevo jefe o del departamento de Recursos Humanos.
- Presentación de la oferta por escrito, aunque no es frecuente su uso, es útil porque queda la constancia del acuerdo.
- Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso, lo cual se procede a realizar cuando la vacante ha sido cubierta.
- Proceso de admisión, que dependerá de las políticas y procedimientos internos de la organización.
- Inducción, de modo que se dé a conocer al postulante no sólo su puesto sino también el resto del negocio.

El Assessment Center Method (ACM) es una herramienta muy utilizada en la actualidad pues permite evaluar criterios como la creatividad y el liderazgo dentro de un grupo de candidatos, según Alles (2006) es mejor aplicarla en profesionales o no jóvenes, de modo que no sean conocidos por su trayectoria y sean identificados por los postulantes.

**Capacitación y entrenamiento:**

Alles (2006) define a la capacitación como: hacer que el perfil del ocupante del cargo se adecúe al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto como tal, adaptándolo a los cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Existen varias formas de capacitar al personal de una organización, puede ser mediante el uso de plataformas electrónicas (Virtual) o cursos presenciales; sin embargo según los fines para los cuales se la realiza Giarratana (2008) define las siguientes variaciones:

- **Instrucción directa sobre el puesto:** Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado.
- **Rotación de puestos:** Involucra movimientos de puestos precedidos por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias, renunciadas, etc.
- **Relación experto aprendiz:** En este tipo de técnicas, se tienen claras ventajas para grupo de trabajadores calificados ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo por tanto la retroalimentación se adquiere prácticamente de inmediato.

- **Conferencia, videos, películas, audiovisuales, on-line, vía Internet:** Tienden a depender más de la comunicación masiva y menos de la participación activa, generalmente permite economía de tiempo y recursos.
- **Simulación de condiciones reales:** Se utiliza a fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, ejemplos notables son las compañías aéreas, bancos y las grandes cadenas de hoteles.
- **Actuación o socio drama:** Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.
- **Estudio de casos:** Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas, contando con sugerencias propias y de otros.
- **Lectura, estudios individuales e instrucción programada:** Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica. En este caso se emplea el aprendizaje de forma interactiva.
- **Capacitación en laboratorio:** Constituyen una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades personales.

Es importante que esta capacitación sea monitoreada; es decir que se evalúe si las mismas han dado resultados en el desempeño habitual del trabajador, es por esto que hay otra herramienta que se denomina Evaluación del Desempeño.

Según Alles (2006) los planes de capacitación deben ser en base al puesto de trabajo y no a términos generales como se lo hace con los cursos de inglés por ejemplo, que se dictan a todos los miembros sin tomar en cuenta si lo requieren o no.

La capacitación en la Gestión por competencias, busca complementar a los ocupantes de los puestos de modo que se adapten cada vez mejor al perfil, si bien es cierto en la selección por competencias se buscan e incorporan candidatos alineados al perfil, no siempre esto se logra al 100% debido al factor remuneración principalmente (Alles M. , 2006) por lo cual resulta necesario ir desarrollando a los colaboradores con los conocimientos y habilidades que requiera el cargo.

El entrenamiento por su parte, es según Alles (2006) un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la misión y visión de la organización, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o va a desempeñar.

Alles (2006) establece que un plan completo de capacitación, debe contar con un plan de carrera, es decir la evolución profesional del empleado dentro de la empresa ocupando cargos superiores con el tiempo y además planes de sucesión de modo que tomando como base un archivo con la información completa de los empleados, en caso de necesitar cubrir una vacante se pueda tener identificado un posible sucesor.

**Evaluación de competencias:**

Antes de hablar sobre esta fase, cabe destacar que existe una herramienta denominada evaluación del desempeño por medio del cual se busca medir a nivel global el rendimiento del colaborador con respecto al puesto de trabajo, es decir busca calificar los aspectos requeridos para el mismo pero que además busca una retroalimentación para que el colaborador sepa cómo está cumpliendo con sus funciones, el objetivo de la evaluación de desempeño según Alles (2006) es identificar necesidades de capacitación.

Este proceso, involucra a todo el entorno con el cual se relaciona laboralmente el colaborador, como son: jefes inmediatos, subordinados, clientes, etc. De modo que se tengan ideas de la forma de ser/actuar del empleado desde varias perspectivas.

Busca en última instancia identificar factores individuales de cada empleado que pueden estar afectando a su integración con el resto de la organización, es decir: fortalezas, debilidades, insuficiencias, problemas entre otros; para esto es importante recalcar que se trata de un proceso que debe ser bien estructurado y planificado, estableciendo parámetros estándar para los evaluadores de modo que las percepciones de cada uno, no influyan los resultados de la evaluación.

Los factores que generalmente se evalúan son: (Matos, 2013)

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo

- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

A nivel de la gestión por competencias, esta fase constituye la manera de evaluar la gestión por competencias, ya que solventa las inquietudes de los altos mandos respecto a cómo se están desempeñando sus colaboradores en base a las competencias fijadas en los perfiles determinados previamente; es decir permite evaluar a la gestión como tal.

Los objetivos de la evaluación de competencias según Alles (2006) son principalmente: el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, las fases de este proceso son:

1. Definición del puesto, que se ha establecido en la fase de análisis y descripción del puesto.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto, para lo cual se deben fijar criterios objetivos de evaluación y conocidos por el colaborador.
3. Retroalimentación, donde se debe comentar el desempeño y progreso del subordinado.



Adicionalmente Alles (2006) ha determinado tres momentos específicos en este proceso que son:

- Etapa inicial, donde se fijan los objetivos principales y prioritarios del puesto.
- Etapa intermedia, conocida también como evaluación del progreso lo que hace es fijar una periodicidad para reuniones en las cuales se haga un monitoreo de logro versus objetivos.
- Etapa final, donde se realiza una reunión para mostrar los resultados.

La evaluación de 360° es una herramienta para esta fase y consiste en un sistema sofisticado por medio del cual el empleado es evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados, en algunos caso también por clientes y proveedores; es un cuestionario de carácter anónimo en el cual se miden dos apreciaciones: la efectividad del evaluado en distintos aspectos (competencias) en condiciones normales y una segunda pero bajo niveles de estrés, plazos de cumplimiento, complejidad entre otros.

### **Nómina (remuneración y compensaciones):**

El sistema tradicional de compensaciones, basa la remuneración de los trabajadores en el tipo de puesto y sus características: títulos, años de experiencia, nivel de peligrosidad, ubicación, entre otros; sin embargo la Gestión por Procesos lo que busca es pagar por el valor que el colaborador tiene en la organización, es decir por sus habilidades, experiencias, conocimientos y toda contribución que pueda aportar al logro de los objetivos organizacionales (Retribución por mérito y desempeño)

Lo que se logra con esta metodología es personalizar las remuneraciones así como los aumentos salariales, ya que dependerá de la rentabilidad que la empresa pueda ir generando en base a la productividad con la que cada colaborador pueda contribuir a esa ganancia.

Como un ejemplo de lo mencionado anteriormente, se puede apreciar que se fijan porcentajes de incremento salarial según el nivel de la competencia como se muestra en la Figura 10:

**Figura 10: Retribución por Competencias**

Valoración competencial	Incremento salarial
Por debajo de los requerimientos de la posición	0%
Normal para la posición	2%
Por encima de los requerimientos de la posición	4%
Muy por encima de los requerimientos de la posición	6%

**Fuente:** (Rabago López, 2010)

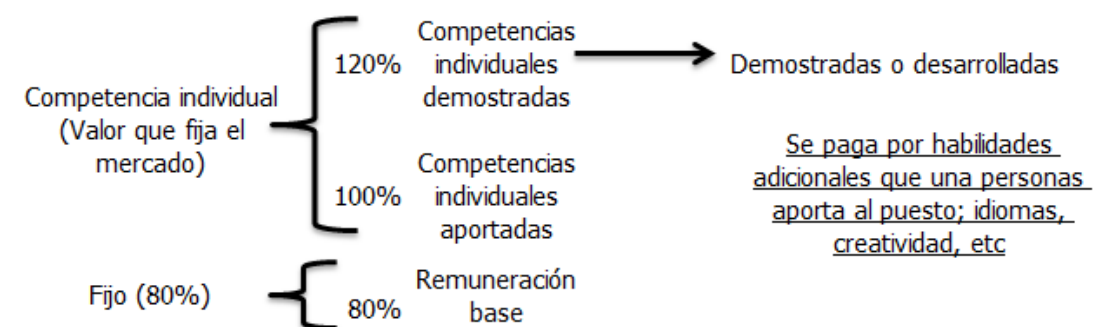
La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respalda su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización – sus valores y cultura – sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración. (Flannery, 1997)

Para la gestión por competencias, la remuneración es una retribución a cambio de las habilidades que el empleado puede aportar a su organización, es decir no sólo sus

conocimientos sino también la experiencia que le permite tomar mejores decisiones cada vez, para Alles (2006) llegar a una remuneración por competencias implica haber aplicado este mismo esquema a todas las fases de recursos humanos y define los siguientes pasos para remunerar por competencias:

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o se puede comenzar por un sector.
2. Evaluar los puestos según el grado de importancia para la organización, en base a los contenidos de cada puesto.
3. Clasificar los puestos para permitir la comparación con otras áreas y funciones.
4. Estudiar valores y escalas de salarios, es decir comparaciones a nivel del mercado.
5. Establecer un rango para cada puesto, lo cual es el objetivo final.

La Gestión por Competencias, permite una remuneración variable, es decir un parte fija establecida más un extra por habilidades adicionales demostradas por el empleado, así lo muestra Alles (2006) en la Figura 11:

**Figura 11: Componentes del pago por competencias**

**Fuente:** (Alles M. , 2006)

Finalmente, existen varias razones para el incremento de salarios, y para Alles (2006) son las siguientes:

- Aumentos generales a toda la nómina.
- Aumentos individuales dentro del rango del puesto, de acuerdo a la evaluación de desempeño.
- Cambio de puesto, promoción.
- Antigüedad, aunque no se considera un método apropiado a pesar de ser muy utilizado.

Las teorías presentadas previamente, son aplicables para el levantamiento de procesos del área de Talento Humano de la RFR, en primera instancia la Gestión por Procesos es una modalidad para desarrollar las actividades de las organizaciones, inclusive de pequeñas empresas, que busquen gestionar su actividades con calidad, generando valor para el cliente.

Segundo la Gestión de Talento Humano por competencias, resulta aplicable puesto que busca manejar al personal de una empresa tomándolo en cuenta como un recurso de vital importancia que no puede ser reemplazable como otros de los recursos, esta tendencia busca dar valor a los colaboradores y pagarles según su aporte a la organización, ya sea con conocimientos, habilidades, experiencia, mismas que le permiten tomar decisiones que aporten a los objetivos empresariales.

Siendo así, las técnicas para los procesos del área de Talento Humano serán aplicadas según la necesidad del requerimiento, por ejemplo si se trata de entrenamiento, habrá que analizar si es por un tema de inducción, por un tema en específico, desarrollo de personal, entre otros.

En lo que respecta a Descripción de perfiles, tanto la observación como el cuestionario y la entrevista son aplicables ya que se tiene la autorización para obtener la información necesaria de la RFR, de modo que se podrá plantear citas para obtener datos de primera mano.

Y finalmente para el Reclutamiento y Selección, dependerá de las especificaciones que se requieran para la vacante, puesto que se podría plantear un proceso ya sea para un reclutamiento-selección interno o externo.

### **3 DIAGNÓSTICO**

Este capítulo tiene por objeto presentar la situación actual en cuanto a procesos del área de Talento Humano de la RFR, cabe recalcar que no tienen establecidos flujos de procesos como tal, razón por la cual se ha procedido con el levantamiento de información de todas las actividades que desarrollan en el área y la misma ha sido plasmada en diagramas de flujo, de modo que se puedan ir midiendo tiempos y recursos para definir actividades que agregan o no valor y con el fin último de establecer fortalezas y debilidades en los procesos actuales.

#### **3.1 METODOLOGÍA**

Para el levantamiento de los procesos actuales de la RFR, se procedió con el uso de las herramientas tratadas en el capítulo dos, en lo que respecta a la obtención de información para generar los flujogramas se realizó entrevistas al miembro responsable de los procesos de Talento Humano que corresponde al coordinador de la Jefatura Administrativa-Financiera quien conjuntamente con el consultor externo desarrollan esta gestión; esto con el fin de obtener de primera mano los datos con respecto a las actividades que desempeña cada uno de los funcionarios.

Con la información obtenida se procedió con elaboración de los diagramas de flujo, mismos que permiten visualizar como se desarrollan e interrelacionan las diversas actividades que se dan en un proceso determinado, para lo cual se utiliza la simbología de la norma ANSI (Figura 7 Capítulo 2).

Para el análisis de valor agregado, se utilizó la metodología planteada por (Harrington, 1997) en la cual se establece cómo definir cada actividad según su aporte al producto final, información contenida en la Figura 5 Capítulo 2. Complementando el esquema se ha utilizado la herramienta cursograma, que permite definir la naturaleza de cada actividad mediante la representación gráfica bajo la simbología IRAM, explicaciones que se encuentran descritas en el Capítulo No. 2.

### 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS

El área encargada de los procesos del personal en la RFR, se encuentra dentro de la jefatura Administrativa-Financiera; resulta ser una parte de ésta porque en temas específicos de Gestión de Talento Humano, la RFR cuenta con un consultor externo que brinda su apoyo en este aspecto y en lo que respecta a los procesos más comunes del área como: nómina, capacitación, selección/contratación de personal, son realizados de forma compartida entre los dos miembros que tratan estos temas.

Con este antecedente y analizando las tareas de las cuales el área está a cargo se han identificado los siguientes procesos que se pueden observar en la Tabla 1, tomando en cuenta que se los ha analizado en base a subsistemas puesto que no se trata de procesos repetitivos:

**Tabla 1: Inventario de Procesos**

<b>Procesos área de Talento Humano</b>
1. Contratación
2. Inducción
3. Crecimiento y Desarrollo del personal
4. Evaluación de clima laboral
5. Nómina

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

### 3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

#### 3.3.1 Contratación

##### **Descripción del proceso**

La RFR, presenta un bajo nivel de rotación debido a su cantidad de miembros (21) y adicionalmente porque se ha establecido un proceso de contratación riguroso, en el cual se evalúan tanto conocimientos técnicos como psicológicos, esto alineado en parte al modelo de Gestión por competencias, bajo el cual la empresa ya ha desarrollado anteriormente los perfiles de cada cargo con los que se procede en los procesos de contratación.

Como se puede observar en el Flujograma (Anexo 2), el proceso surge con la necesidad de cubrir una vacante, cuando un colaborador decide retirarse o es retirado de la compañía, con esto el jefe inmediato solicita a la Jefatura Administrativa-Financiera se inicie con el proceso de contratación, para lo cual se analizan los perfiles de los puestos con los que la RFR cuenta, en el caso de



que el mismo no exista se recibe el apoyo del consultor externo para levantar el perfil.

El contar con apoyo externo especializado resulta clave, puesto que al no existir un departamento de Talento Humano, son pocos miembros administrativos los que asumen el manejo del personal y por temas de tiempo y conocimientos específicos, los procesos encargados al consultor externo resultan más eficientes al ser realizados por un especialista fuera de la organización porque de igual forma no son procesos recurrentes.

Una vez que se cuenta con el perfil, lo siguiente es redactar y posteriormente publicar el anuncio, el mismo se carga en la cuenta de Computrabajo o Multitrabajos que la RFR mantiene para la captación de aspirantes; normalmente se establece el tiempo de una semana para la recepción de carpetas, pero este periodo puede variar según el cargo es decir, si es muy demandado o no lo es, una vez recibidas las carpetas lo que se hace es analizar cada una e ir evidenciando si cumplen o no el perfil, se comprueban las referencias personales/laborales mediante llamadas telefónicas, normalmente de esta fase resultan escogidos unos quince aspirantes a quienes se cita a una primera entrevista; ésta es netamente para conocer las generalidades del mismo por lo que se miden factores como seguridad al hablar, puntualidad, capacidad de comunicación, entre otros que puedan resultar la clave para que el aspirante continúe o no en el proceso; en promedio se escogen diez personas que serán sometidas a la evaluación psicológica 16PF, prueba psicométrica que busca medir 16 factores primarios de la personalidad con el fin de ubicar a las personas en cargos según su carácter (Cattel, 2011), aquellos que obtienen los mejores

resultados pasan a la segunda entrevista con el jefe de área que requiere la vacante, el promedio de escogidos son ocho, que según la apreciación del solicitante pasan a dar las pruebas técnicas que son específicas de acuerdo al cargo.

Antes de elegir a los candidatos que más se acercan al perfil buscado, el Jefe Administrativo-Financiero realiza un informe de finalistas con la información proporcionada por el jefe que entrevistó al postulante más los datos obtenidos en la primera fase del proceso; con este documento se analiza las mejores opciones (generalmente son tres finalistas) y se toma una decisión en conjunto que pasa a ser aprobada por el Director Ejecutivo.

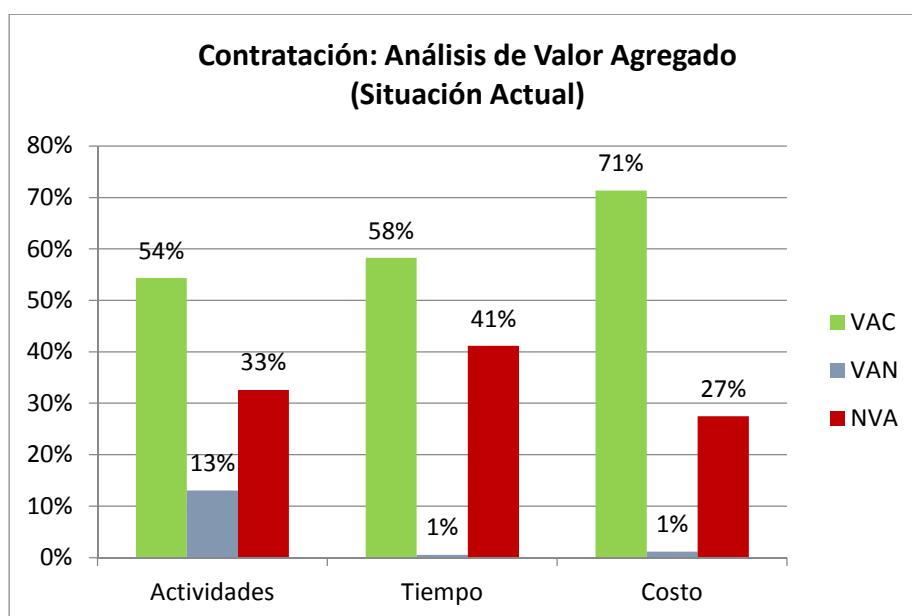
Para cerrar el proceso, se comunica a los postulantes y se agradece su participación, se redacta el contrato que pasa por la aprobación del jefe respectivo y se cita al nuevo miembro para acordar su fecha de ingreso y solicitar la documentación necesaria para abrir su carpeta, con el contrato listo se procede a las firmas, a dar el aviso de entrada en el IESS y a legalizar el contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Este proceso se desarrolla en un periodo de quince días, que va acorde casi siempre con el tiempo que tarda un colaborador en dejar su puesto de trabajo y la organización como tal, en esta fase lo que se busca es generar el menor impacto posible con la salida del colaborador, por lo cual se procede con la elaboración y firma de actas que sean la constancia del estado en el cual se queda el cargo.

### Análisis de Valor Agregado:

En este proceso, se tiene un total de 46 actividades, de las cuales el 54% agregan valor al cliente, un 13% lo añade al negocio y un 33% que no lo hace, como se puede observar en la Figura 12, en la misma también se aprecian los recursos de tiempo y costo, donde se puede observar que se está incurriendo en altos costos para actividades que no agregan valor, igualmente en lo que respecta a tiempo.

**Figura 12: Análisis Valor Agregado: Contratación**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Como se puede observar en la Tabla 2, se tiene el análisis de la aportación de valor de los tres recursos, cuyo detalle se explica a continuación:

**Tabla 2: Resumen de Recursos: Contratación**

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	25 act	96,2 hrs	\$ 1960,25
<b>VAN</b>	6 act	0,9 hrs	\$ 31,96
<b>NVA</b>	15 act	68,0 hrs	\$ 755,64
<b>Total</b>	46 act	165,2 hrs	\$ 2747,85

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Al tratarse de una organización que ha empezado a involucrar en su forma de trabajo, la Gestión por competencias, el proceso consta de un mayor número de actividades comparado con un proceso común de contratación, para el caso de la RFR se ha podido evidenciar que la mayor parte de actividades si agregan valor al cliente, que en este caso es interno, puesto que el objetivo es cubrir la necesidad de una vacante y por tanto la acción se encuentra bien orientada a este fin.

En lo que respecta a tiempo, la mayor parte se halla en actividades que no agregan valor como son las esperas por proceso, esto debido a que hay tareas que salen de la organización para ser realizadas por el consultor y hasta que sean entregadas a la organización se detiene el flujo del proceso, igualmente los re-procesos por temas de revisión y aprobación, incrementan este valor.

Finalmente en temas de costo, el porcentaje más importante se encuentra enfocado en actividades que agregan valor al cliente, puesto que el dueño del proceso es el Jefe Administrativo-Financiero con un sueldo mayor comparado con el de los miembros que dan su aporte o se encargan de la parte operativa; es decir las tareas que permiten entregar el producto están bajo la responsabilidad de este miembro.

**Datos de proceso:**

Las actividades analizadas corresponden a cubrir una vacante que puede surgir en cualquiera de las diversas jefaturas de la organización, proceso que no es realizado de forma constante, pues en promedio la RFR reemplaza a 5 miembros al año e incluye un nuevo perfil anualmente (No siempre sucede); por ejemplo en el año 2014, se incluyó un especialista en Marketing.

La RFR mantiene una forma de cálculo para la rotación de personal que consiste en dividir número de salidas que han presentado durante un año para el total de empleados, por ejemplo hasta la fecha (Mayo 2015), se han retirado 3 personas por lo que el índice actual sería de:

**Índice de rotación:**  $3/21 = 14,29\%$

El índice de rotación al 2014 cerró con un valor de 14,29%, el cual se considera bueno, según la Jefatura Administrativa-Financiera, ya que la organización define una rotación alta cuando la cuarta parte de su personal ha salido de la RFR.

**3.3.2 Inducción****Descripción del proceso**

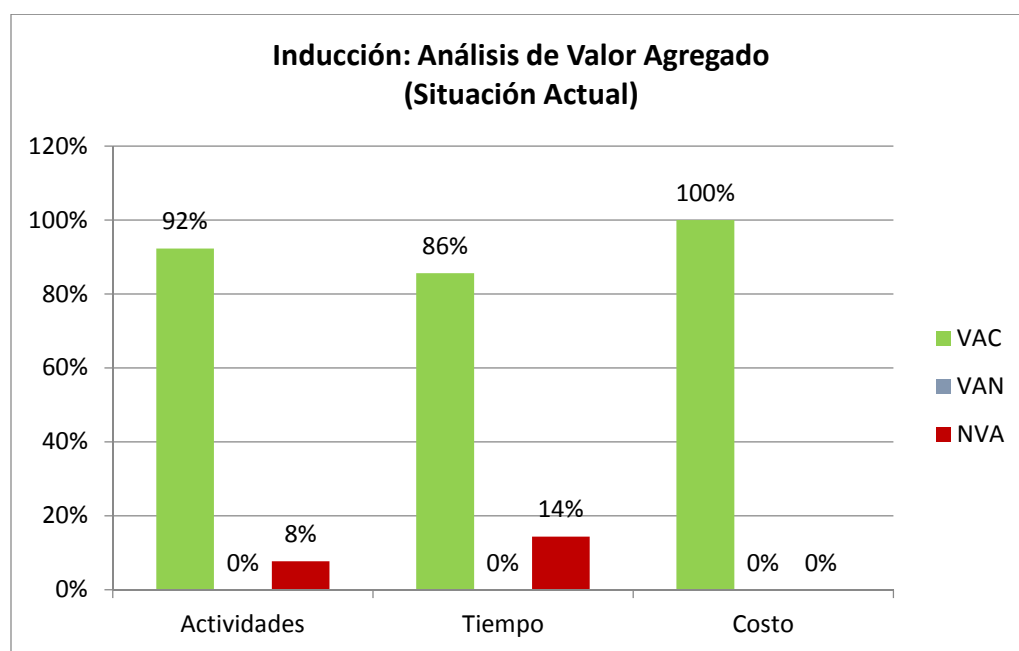
Dentro del proceso de inducción, se tiene como política el entregar en físico toda la documentación de interés como son: reglamento, formato para solicitar

vacaciones, políticas, normativas; tal material es revisado con anterioridad por parte de la asistente, mientras que la jefa se encarga de preparar la presentación que se dará durante la mañana de la inducción general: misión, visión, objetivos, miembros, entre otros; una vez terminada esta fase se procede con la creación del código del nuevo miembro en el sistema de ingreso y en el contable para los fines pertinentes; luego se abre la carpeta con toda la documentación entregada por el colaborador, dentro de los cuales consta el certificado bancario para las transferencias del sueldo, en caso de no ser del Banco Pichincha, se procede con el envío de una carta para abrir la nueva cuenta bajo el convenio que la RFR mantiene con esta institución financiera (cuenta sin monto de depósito inicial). Una vez finalizada esta parte, se procede con la inducción específica según el cargo y para cerrar el proceso se agenda las reuniones con todas las áreas con el fin de conocer a breves rasgos lo que hacen el resto de miembros y adicional ir definiendo relaciones, obligaciones, etc. (Ver Flujograma Anexo 3)

El primer año del colaborador en la empresa, se lo considera también como inducción, ya que tienen preferencia para formar parte de los foros, talleres y capacitación que la RFR desarrolla frecuentemente; de modo que vayan incrementando su nivel profesional.

### **Análisis de Valor Agregado:**

En este proceso, se tiene un total de 14 actividades, de las cuales el 77% agregan valor al cliente, un 15% lo añade al negocio y un 8% que no lo hace, como se puede observar en la Figura 13.

**Figura 13: Análisis Valor Agregado: Inducción**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Al tratarse de un proceso complementario a la contratación, la mayoría de actividades evidentemente contribuyen al cliente, que es interno, en este caso el nuevo miembro al cual va dirigida la inducción, al estar directamente relacionado con la contratación el promedio al año es igualmente de 5; con respecto al valor agregado al negocio no existe, debido a que no hay actividades de inspección y en lo referente a lo que no agrega valor se debe a la espera de la apertura de cuenta en el Banco Pichincha, para el caso de los nuevos miembros que no la tienen.

Como se puede observar en la Tabla 3, se tiene el análisis de recursos según como agregan valor al proceso.

**Tabla 3: Resumen de Recursos: Inducción**

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	12 act	17,8 hrs	\$ 456,57
<b>VAN</b>	0 act	0,0 hrs	\$ -
<b>NVA</b>	1 act	3,0 hrs	\$ -
<b>Total</b>	13 act	20,8 hrs	\$ 456,57

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

La mayor parte de los recursos están orientados a actividades que agregan valor, en temas de costos se debe a que la inducción general y específica están a cargo de niveles de Jefatura, que evidentemente perciben sueldos altos y en lo que respecta a tiempo, la razón es porque la inducción toma aproximadamente una semana, comparado con las horas que toma prepararla.

Este subsistema presenta la particularidad de no tener actividades que agreguen valor al negocio, esto se da porque las actividades son operativas o demoras, ya que no hay inspecciones, debido a que es un flujo en el que se transmite información y no requiere de aprobaciones, como en otros de los subsistemas.

#### **Datos de proceso:**

Al ser un proceso ligado a la contratación, el promedio es igualmente de 5 inducciones al año; la general toma una semana mientras que la específica puede tomar hasta 90 días, es decir lo que dura el período de prueba; de este período de prueba normalmente sólo uno al año no pasa esta fase, de ahí lo común es que se incorporen a la RFR con éxito.



### **3.3.3 Crecimiento y Desarrollo del personal**

#### **Descripción del proceso**

La RFR al ser un organismo de carácter social, anteriormente era apoyado por organismos internacionales como SepNetwork y USAID, nacionales como SEPP, en temas de presupuesto para el desarrollo del personal, sin embargo ahora sólo se manejan con recursos internos y es por esto que se fija hasta noviembre de cada año un plan de capacitación, de modo que se asignen los insumos necesarios y se establezcan tiempos y compromisos.

Como parte de este proceso se tiene a las evaluaciones, que constituyen el insumo para generar los planes de capacitación, éstas son anuales y trimestrales e incluyen evaluación tanto de competencias como de conocimientos técnicos según el cargo; adicionalmente se establece semana a semana un plan de trabajo que va siendo monitoreado periódicamente según el cumplimiento del POA, lo cual también forma parte de la evaluación del personal; las pruebas realizadas son tabuladas de modo que se obtiene una primera impresión sobre cómo se están desempeñando los colaboradores, después se realiza una cita personal con cada uno donde se levantan necesidades de capacitación, mismas que son informadas a la Jefatura Administrativa-Financiera (de ser necesarias) para de esta manera proceder con el envío masivo del formulario para levantar información sobre entrenamientos que cada miembro considera necesario; con esto se consolidan los requerimientos que pasan a aprobación del director ejecutivo, si éste, los aprueba se procede entonces con la elaboración del plan de capacitación, se

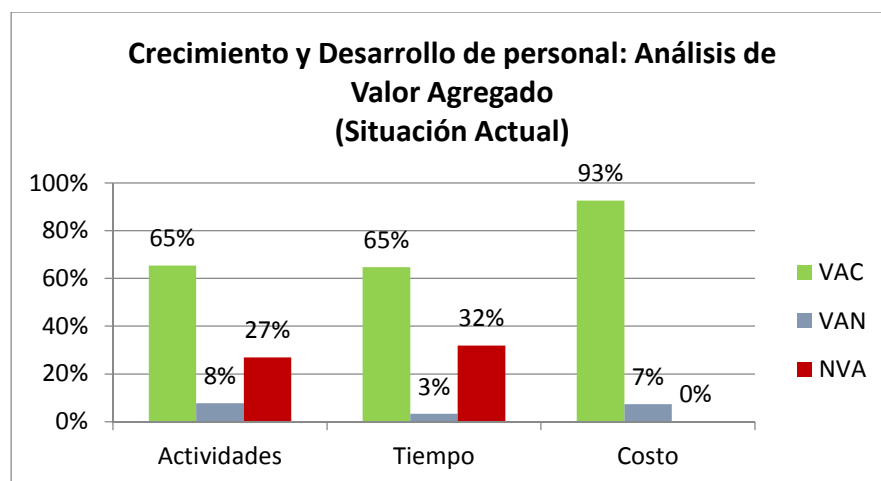
analizan y definen proveedores, tiempos, lugares y presupuesto. (Ver Flujograma Anexo 4)

Los miembros que entran a capacitación proceden a firmar un convenio, en el cual se hacen responsables de cumplir los lineamientos y sobretodo aportar con el nuevo conocimiento a la compañía, esto se mide por evaluaciones posteriores a los cursos/talleres y seguimiento a lo largo del tiempo, de no cumplirse, el colaborador procede a pagar parte de lo invertido en la capacitación o si sucede lo contrario, en cambio se procede con el análisis de sueldo de variable, para otorgar una retribución adicional al sueldo del trabajador por su desempeño.

#### **Análisis de Valor Agregado:**

En este proceso, se tiene un total de 26 actividades, de las cuales el 65% agregan valor al cliente, un 8% lo añade al negocio y un 27% que no lo hace, como se puede observar en la Figura 14.

**Figura 14: Análisis Valor Agregado: Crecimiento y Desarrollo del personal**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En este proceso las actividades se encuentran dirigidas a la evaluación y capacitación del personal, que al ser una consecuencia de la otra, se encuentran dentro de un mismo análisis, es por esto que en conjunto los tiempos de espera por proceso afectan al flujo del mismo, puesto que la capacitación en sí es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y que varía según las necesidades y los recursos con los que se cuente.

Como se puede observar en la Tabla 4, se tiene el análisis de recursos y su aporte de valor según sea el caso:

**Tabla 4: Resumen de Recursos: Crecimiento y desarrollo del personal**

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	17 act	59,1 hrs	\$ 1.263,04
<b>VAN</b>	2 act	3,0 hrs	\$ 99,40
<b>NVA</b>	7 act	29,1 hrs	\$ -
<b>Total</b>	26 act	91,2 hrs	\$ 1362,44

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

El análisis se ha realizado en base al subsistema que involucra dos partes, como ya se mencionó anteriormente, por lo que un poco más de la mitad del tiempo total que toma ejecutar este proceso está dirigido a actividades que agregan valor, esto se da porque tanto la evaluación como la capacitación incluyen tareas que están dirigidas directamente a dar como resultado un plan de capacitación.

En lo que respecta a costo, nuevamente tenemos que casi todo éste se enfoca en actividades que agregan valor ya que las mismas son desarrolladas en su mayoría por el Jefe Administrativo-Financiero que mantiene un sueldo alto, tomando en

cuenta la cantidad de tiempo que le aporta a este proceso, que en su mayoría está enfocado a actividades que agregan valor al cliente interno.

**Datos del proceso:**

En promedio se realizan 4 capacitaciones de tipo nacional por colaborador al año, éstas tienen una duración promedio de 8 horas cada una; en lo que respecta a entrenamientos de tipo internacional se los realiza uno por colaborador al año, que dura entre 8 y 15 días según el nivel del curso.

Al año 3 colaboradores reciben una capacitación de tipo internacional, lo cual en la mayoría de casos suele sustituir a las nacionales.

A nivel general, es decir de forma colectiva se realiza en promedio una capacitación por trimestre; éstas son acerca de temas como: normatividad y reglamentación interna, legislación actual u otros temas de interés.

Es importante recalcar que la RFR, desarrolla foros anuales y otros talleres de los cuales hace partícipes a sus colaboradores y son parte del número de capacitaciones antes mencionadas, esto se aplica cuando son nuevos miembros y dentro de su primer año en la RFR participan de estos eventos.

El nivel de satisfacción no es medido posteriormente a estas capacitaciones, simplemente existen evaluaciones definir si se aprovechó o no el conocimiento por parte del colaborador.

Para la fase de evaluación de desempeño, la RFR maneja un formato Word de varias preguntas (ver Anexo 5), que evalúan las diferentes competencias y se miden según la siguiente escala: excelente, muy buena, moderada, deficiente y mala, las mismas son calificadas con valores de 5, 4, 3 2 y 1 respectivamente para presentar tras la evaluación un análisis por colaborador de su desempeño, en él se pueden observar, a modo de ejemplo, los resultados obtenidos para el Jefe Administrativo Financiero quien ha disminuido su puntuación entre el 2012 y 2013 de 94 a 82 (Ver Anexo 6)

### **3.3.4 Análisis de clima laboral**

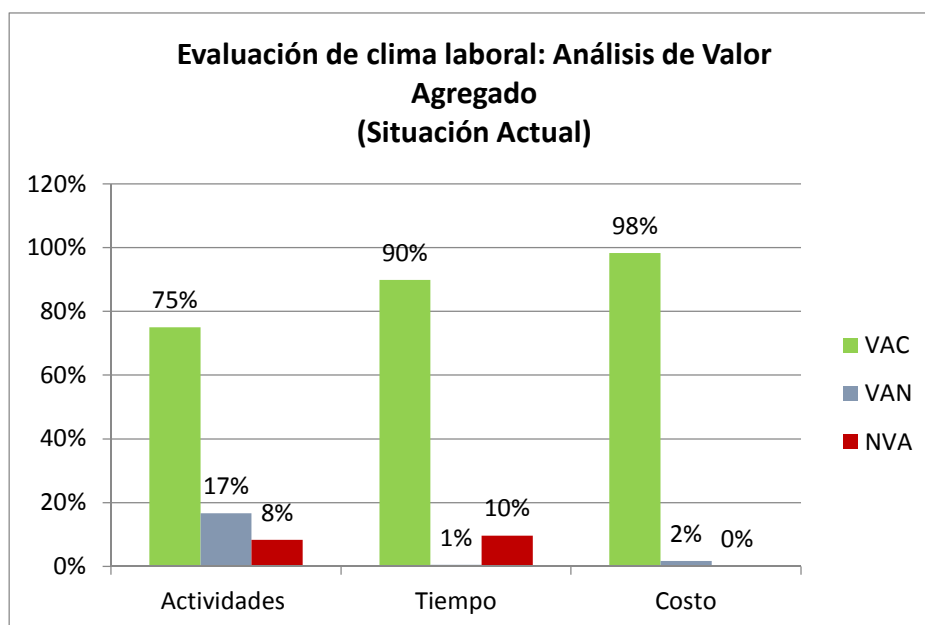
#### **Descripción del proceso**

Este proceso busca otorgar a los miembros un ambiente de trabajo agradable, que los motive a producir; el mismo comienza con un levantamiento de información acerca de cómo se encuentran los miembros en temas de: espacio físico, salud y seguridad ocupacional, realizado a través de un formulario que anualmente se lo va actualizando de ser necesario, previo al envío masivo del formulario; de los mismos se tabulan resultados para realizar un informe que se presenta al comité que autoriza la elaboración de planes de acción según las observaciones que se hayan recabado del análisis de resultados y finalmente se los ejecuta. (Ver Flujograma Anexo 7).

### Análisis de Valor Agregado:

En este proceso, se tiene un total de 12 actividades, de las cuales el 75% agregan valor al cliente, un 17% lo añade al negocio y un 8% que no lo hace, como se puede observar en la Figura 15.

**Figura 15: Análisis Valor Agregado: Evaluación de clima laboral**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Este proceso se encuentra basa su desarrollo en la información obtenida tras la resolución del formulario, al cual únicamente se la debe actualizar según las nuevas tendencias que surjan y se solicita completarlo anualmente a todos los miembros, es por este enfoque que otorga valor agregado al cliente que es interno, como lo es el personal de la organización.

Como se puede observar en la Tabla 5, se tiene el análisis de recursos y su aporte de valor según el tipo de actividad:

**Tabla 5: Resumen de Recursos: Evaluación de clima laboral**

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	9 act	22,4 hrs	\$ 442,40
<b>VAN</b>	2 act	0,1 hrs	\$ 7,49
<b>NVA</b>	1 act	2,4 hrs	\$ -
<b>Total</b>	12 act	24,9 hrs	\$ 449,89

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Casi la totalidad de actividades se encuentran bajo el cargo del Jefe Administrativo-Financiero, por lo que el costo por este proceso es alto, debido al sueldo que percibe el mismo; en lo que respecta a tiempo, las actividades que generan valor lideran el análisis, esto porque se trata de acciones operativas y repetitivas debido a la naturaleza del proceso.

Al no tener un plan fijo para cada año, es de relevancia que cada informe sea presentado al comité y aprobado por el Director Ejecutivo, es por esto que al tratarse de una inspección si existe inversión de tiempo y costo en una actividad que agrega valor al negocio, por el impacto que el plan de acción pueda tener.

#### **Datos del proceso:**

Este análisis se lo realiza anualmente, de modo que se puedan ir implementando nuevas tendencias que los colaboradores puedan ir sugiriendo, por ejemplo hace un año se instauró la política de otorgar libre el día del cumpleaños de cada miembro, por lo que se puede apreciar que si refleja resultados este proceso en beneficio de las personas, sin embargo no hay un plan formal como tal y tampoco se le da seguimiento.

De este proceso, surgen mejoras esporádicas normalmente por área, pero como se mencionó antes, no hay una forma de proceder bien estructurada.

Para recopilar los datos, el consultor externo envía a todos los colaboradores un link donde deben completar el cuestionario, con un código de acceso. (Google, 2014)

### **3.3.5 Nómina**

#### **Descripción del proceso**

Éste es un proceso bastante semejante en las empresas a nivel general, puesto que se basa en la elaboración de roles de pagos con los descuentos aplicables y un posterior cálculo y pago de sueldos por medio de transferencias bancarias. (Ver Flujograma Anexo 8)

La RFR lo hace mediante el Banco Pichincha, con quienes inclusive mantienen un convenio de apertura de cuenta para los nuevos colaboradores que no posean cuenta en ese banco y lo hacen sin un depósito inicial, lo cual agiliza el proceso de pago; en esta corporación los sueldos se cancelan quincenalmente, una primera parte que corresponde al 50% del sueldo sin tomar en cuenta ningún tipo de descuento y una segunda a fin de mes en la que se aplican todas las deducciones pertinentes.

El tema de horas de ingreso y salida es bastante estricto en la RFR, puesto que el colaborador debe cumplir 40 horas de trabajo sin contar el tiempo de



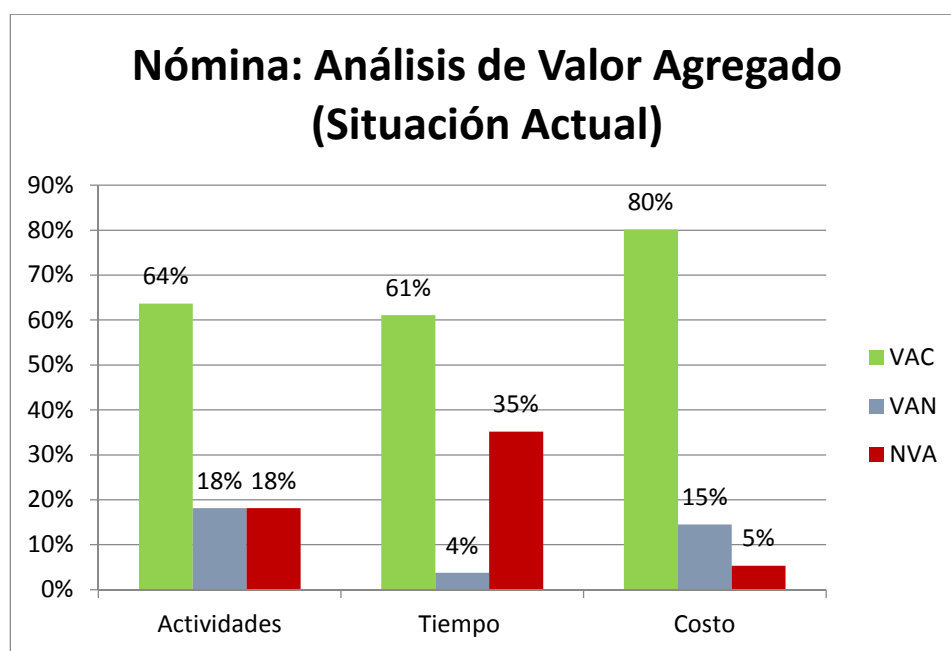
almuerzo, además todo permiso debe ser recuperado a cabalidad; la regulación general en este aspecto incluye una normativa por la cual el máximo permiso por día es cuatro horas, porque caso contrario se carga al periodo de vacaciones, adicional a esto todo permiso debe ser notificado verbalmente y formalizarlo vía mail indicando cuándo se recuperará la hora/s no trabajada/s.

Con este antecedente, el control de ingresos y salidas denota rigurosidad, por lo que para el pago de la segunda quincena se baja el reporte del sistema para aplicar los descuentos respectivos, previo a una revisión y aceptación por parte del colaborador afectado, que se comunica vía mail aproximadamente el día 25 de cada mes; una vez analizados los descuentos se realiza el rol de pagos para definir el monto de los pagos a transferir, se elabora el archivo texto para subir a la página del banco pichincha en donde el Director ejecutivo aprueba los montos y posteriormente se proceden con los pagos.

Para cerrar el proceso se hacen firman los roles de pagos a los colaboradores y se emiten los comprobantes de egreso.

### **Análisis de Valor Agregado:**

En este proceso, se tiene un total de 11 actividades, de las cuales el 64% agregan valor al cliente, un 18% lo añade al negocio y un 18% que no lo hace, como se puede observar en la Figura 16.

**Figura 16: Análisis Valor Agregado: Nómina**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Este proceso es el más recurrente comparado con el resto de subsistemas, ya que es mensual y en parte contiene también actividades quincenales, abarca acciones que son operativas y repetitivas por lo que la mayoría agregan valor al cliente, en este caso interno: colaboradores.

Como se puede observar en la Tabla 6, se tiene el análisis de recursos y cómo generan valor según cada tipo de actividad:

**Tabla 6: Resumen de Recursos: Nómina**

	Actividades	Tiempo	Costo
<b>VAC</b>	7 act	24,3 hrs	\$ 258,19
<b>VAN</b>	2 act	1,5 hrs	\$ 46,90
<b>NVA</b>	2 act	14,0 hrs	\$ 17,27
<b>Total</b>	11 act	39,8 hrs	\$ 322,35

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En lo que respecta a tiempo, existen un alto porcentaje que agrega valor, puesto que se trata de actividades que resultan en el rol de pagos que es el fin del proceso, es decir de tipo operativo que en parte son realizadas por los Asistentes Administrativos-Financieros, en lo que respecta a costo si se tiene un monto importante en actividades que generan valor, esto debido a temas de inspección por tratarse de recursos económicos, el director ejecutivo es quien aprueba, por lo que existe un porcentaje en costo muy importante, siendo una actividad que genera valor al negocio.

**Datos de proceso:**

Para esta corporación es vital que sus colaboradores se tomen su tiempo de descanso, pues no se acostumbra a pagar las vacaciones, sino a gozar de ellas, éstas constituyen un periodo de once días laborables que pueden ser fraccionadas y se las puede tomar siempre y cuando el empleado esté al día en sus labores y deje designando las tareas de relevancia.

En lo que respecta a descuentos en nómina (enviados por la asistente), se dan al mes en un promedio de 4, de los cuales 1 ó 2 colaboradores muestran reclamo, por lo que se procede a una nueva revisión para poder general el valor correctamente.

En trámites del IESS, se suscitó el año pasado un único percance que fue un registro tardío de una novedad por aviso de salida, fue solucionado con la asistencia directa a las oficinas del IESS sin multas ni otros inconvenientes.

El registro de los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales, suele ser un inconveniente por cambio en la página web de la entidad, comúnmente de los 5 registros que se hacen al año, 1 presenta este problema.

### 3.4 DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Una vez analizados los procesos y descritos según su situación actual, se ha podido establecer el siguiente cuadro que muestra los puntos a positivos y negativos de los mismos, cabe recalcar que en temas de tiempo, numéricamente sería la mayor falencia pero debe tomarse en cuenta que se trata de un estudio en base a subsistemas y no a procesos consecutivos y repetitivos, son netamente administrativos:

**Tabla 7: Debilidades en procesos**

DEBILIDADES				
No.	Situación	(+) Carga de trabajo	(+) Demora	(+) Costo
1.	Muchas actividades designadas a un miembro	X		
2.	Actividades realizadas por consultoría externa		X	
3.	Falta de especialista interno de Talento Humano			X
4.	Aprobaciones por las Jefaturas		X	
5.	Falta de empoderamiento		X	
6.	Organigrama muy genérico		X	
7.	Lineamientos en base a funciones	X		
8.	Largos periodos de espera por proceso		X	
9.	Material impreso innecesario			X
10.	Disminución en recursos para capacitación		X	

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Como se puede observar en la Tabla 7, la mayor parte de las debilidades se centran en las demoras provocadas en el flujo de los procesos, puesto que impiden la continuidad simultánea de las actividades.

Un punto importante en este aspecto, es el tema de sacar tareas de la empresa, pues hasta fijar las necesidades y que se ejecute el trabajo, hay procesos como en el caso de contratación que se detiene si es que se trata de un nuevo perfil.

Todas estas demoras, generan costos extra a la larga, debido a que el responsable de una actividad por falta de una aprobación/autorización, desperdiciando su horario de trabajo.

**Tabla 8: Fortalezas en procesos**

<b>FORTALEZAS</b>					
<b>No.</b>	<b>Situación</b>	<b>(-) Carga de trabajo</b>	<b>(-) Demora</b>	<b>(-) Costo</b>	<b>Documentación</b>
1.	Apoyo especializado externo	X			
2.	Clara definición de funciones		X		
3.	Aprobaciones por la Dirección Ejecutiva				X
4.	Herramientas tecnológicas	X			
5.	Gestión por competencias	X			
6.	Documentación de tomas de decisiones				X
7.	Estricto control de horario de trabajo			X	
8.	Capacitación preferentemente interna			X	
9.	Aplicación de sanciones/recompensas				
10.	Persona encargada de trámites externos		X		

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Las fortalezas básicamente Figura 8, son claras en cuanto a que cada miembro tiene claro su puesto, sin embargo no hay un enfoque total en procesos, puesto que la mayor parte es responsabilidad del Jefe Administrativo-Financiero y los asistentes podrían dar más soporte con capacitación y empoderamiento.

Otra fortaleza importante es la consultoría externa, tomando en cuenta que no hay un especialista interno, ya que reduce la carga de trabajo.

En lo que respecta a controles, resulta una fortaleza recibir en ciertos casos la aprobación de la Dirección Ejecutiva, puesto que se eliminan conflictos de intereses tomando en cuenta que la Jefe Administrativo-Financiero tiene un alto grado de poder en la compañía.

## **4 DISEÑO DE PROCESOS**

Una vez analizada y presentada la situación actual de la RFR, este capítulo tiene por objetivo presentar la propuesta de mejora para los procesos del área de Talento Humano, identificando los problemas que más se destacan y analizando sus causas, como producto de esto lo que se obtendrá es un nuevo inventario de procesos, en el cual se describan las razones de las modificaciones, detallando los cambios que se proponen y finalmente un manual de procedimientos para esta área de la RFR.

### **4.1 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS**

Tras el análisis de la situación de los procesos del área de Talento Humano de la RFR, se han podido identificar algunos problemas que se detallan a continuación:

- No existe un departamento de Talento Humano, esto provoca que las tareas de esta gestión se encuentren distribuidas entre los miembros de la Jefatura Administrativa-Financiera, cargando un alto costo al proceso debido a la operatividad de la mayoría de tareas y que son realizadas por la Jefe de esta área, adicionalmente hay que tomar en cuenta que los colaboradores son especialistas contables, por lo que los temas de Talento Humano no son desarrollados a profundidad o en su defecto salen de la organización como se menciona en el siguiente problema.

- Extensas esperas por proceso, por actividades que salen de la organización para ser desarrolladas por el consultor externo, incrementando los tiempos y consecuentemente los costos, tenemos que por cada nuevo perfil levantado la RFR incurre en un desembolso de \$3000 al igual que con una selección de personal \$3000; si bien es cierto por la espontaneidad de estos temas la organización decidió hacerlo mediante consultoría externa, hay que tomar en cuenta que varios temas de Talento Humano no han sido trabajados a profundidad por no contar con el especialista interno.
- Desperdicio de recursos, por la entrega física de documentos de la RFR en el proceso de inducción, lo cual provoca un desperdicio de papel y también de tiempo, puesto que sacar copias toma mucho más tiempo que hacer un envío de forma digital.
- Nivel de aprobaciones alto, debido a que la persona encargada de casi la totalidad de los procesos es la Jefe Administrativa-Financiera, las autorizaciones llegan hasta la Dirección Ejecutiva.
- Cambios en la página web MRL, si bien no es un problema permanente, sucede en ocasiones que las modificaciones en la plataforma del Ministerio de Relaciones Laborales impiden que se suban los contratos de trabajo para poder ser legalizados, provocando demoras en el proceso.

Tras la identificación de problemas, se ha realizado un análisis de Pareto, mediante el cual se han llegado a establecer los 2 principales problemas del área, esto logrado a



través de la calificación de cada problema según el grado de impacto como se muestra en la escala de la Tabla 9 y la identificación de efectos (Ver Tabla 10).

**Tabla 9: Escala de calificación**

<b>Escala de impactos</b>	
<b>Nivel del impacto</b>	<b>Calificación</b>
Toda la organización	5
Más de un área	4
Al área	3
A varios procesos del área	2
Sólo a este proceso	1

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Como se muestra en la Tabla 9, se definieron 5 de niveles de impacto según el alcance que tiene cada uno para la organización, debido a que no todos los efectos producen el mismo impacto en la organización.

**Tabla 10: Efectos por problema**

<b>PROBLEMA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>Impacto</b>
No existe Dpto. Talento Humano	Conflicto de funciones	4
	Gestión Talento Humano superficial	3
	Tiempos de espera por proceso	5
	Mayor carga de trabajo	4
	Costos por consultoría externa	5
	Tiempos de espera por proceso	4
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>
Actividades que se realizan fuera de la RFR	Costos por consultoría externa	5
	Retraso al cubrir una vacante	4
	Tiempos de espera por proceso	4
	Acumulación de trabajo	3
	Nivel alto de aprobación	3
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>
Demoras por esperas en proceso	Incrementa actividades NVA	3
	Detención del flujo de los procesos	3
	Retraso al cubrir una vacante	5
	Tiempos de espera por proceso	3
	Acumulación de trabajo	3
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>
Falta de especialista de Talento Humano	Tiempos de espera por proceso	4
	Carga de trabajo	3
	Demora en resolución de problemas	5
	Aumenta tiempo de actividad	3
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
Cambio plataforma Web MRL	Multas por retraso	5
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>
Entrega de material impreso	Desperdicio de papel	1
	Aumenta tiempo de actividad	3
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>

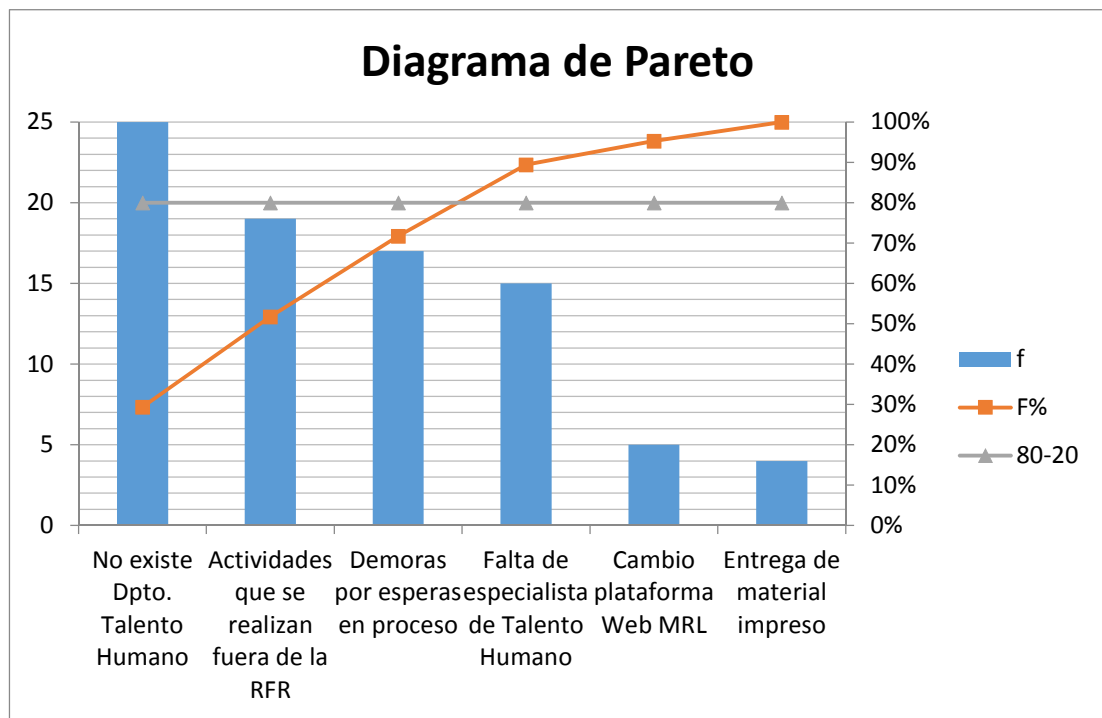
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Como se puede observar, esta tabla muestra cada problema con los efectos que provocan dentro de la organización, mismos que han sido analizados con la Jefe del

área debido a que es la persona responsable de los temas de Talento Humano actualmente, con esta información se realizó un Pareto de problemas que se muestra en la Figura 17.

**Figura 17: Pareto de problemas**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

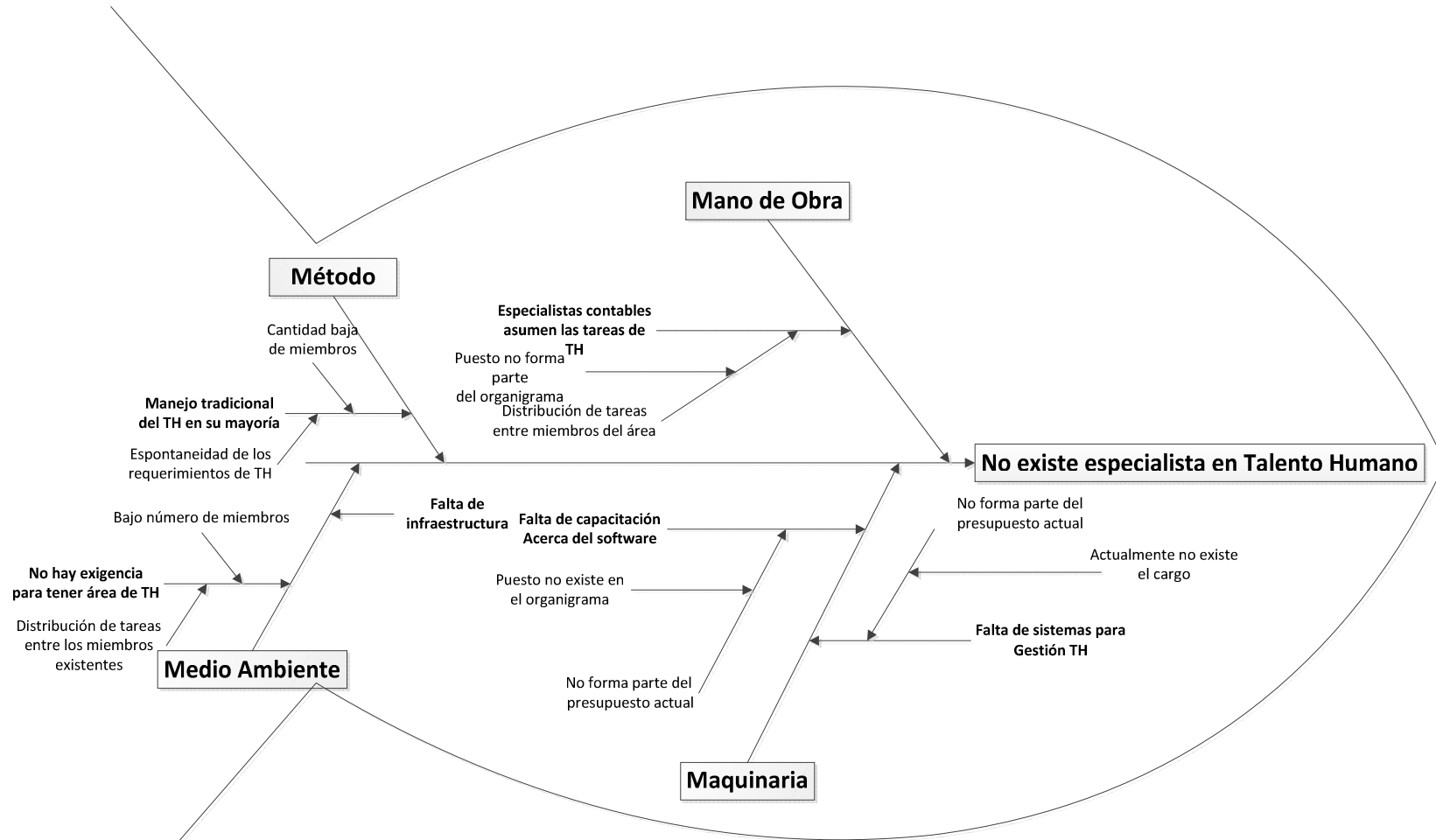
Se ha determinado así, que las causas que generan más problemas son: el hecho de no existir un área como tal que se encargue de la Gestión de Talento Humano y por ende las actividades que salen fuera de la organización.

#### 4.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS MÁS IMPORTANTES

Una vez analizadas las causas generales que provocan la mayoría de problemas, en este punto se procederá a analizar los 3 problemas más importantes determinados para la RFR, mediante un diagrama de causa-efecto.

**Problema 1:** Al no existir un especialista de Talento Humano al interior de la RFR, las tareas de esta gestión se encuentran distribuidas entre los miembros de la Jefatura Administrativa-Financiera, lo cual provoca que tengan una carga de trabajo considerable en la que no son especialistas, ya que son contadores y deben compartir el tiempo de estas actividades con las otras asignadas; las causas se las puede visualizar en la Figura 18.

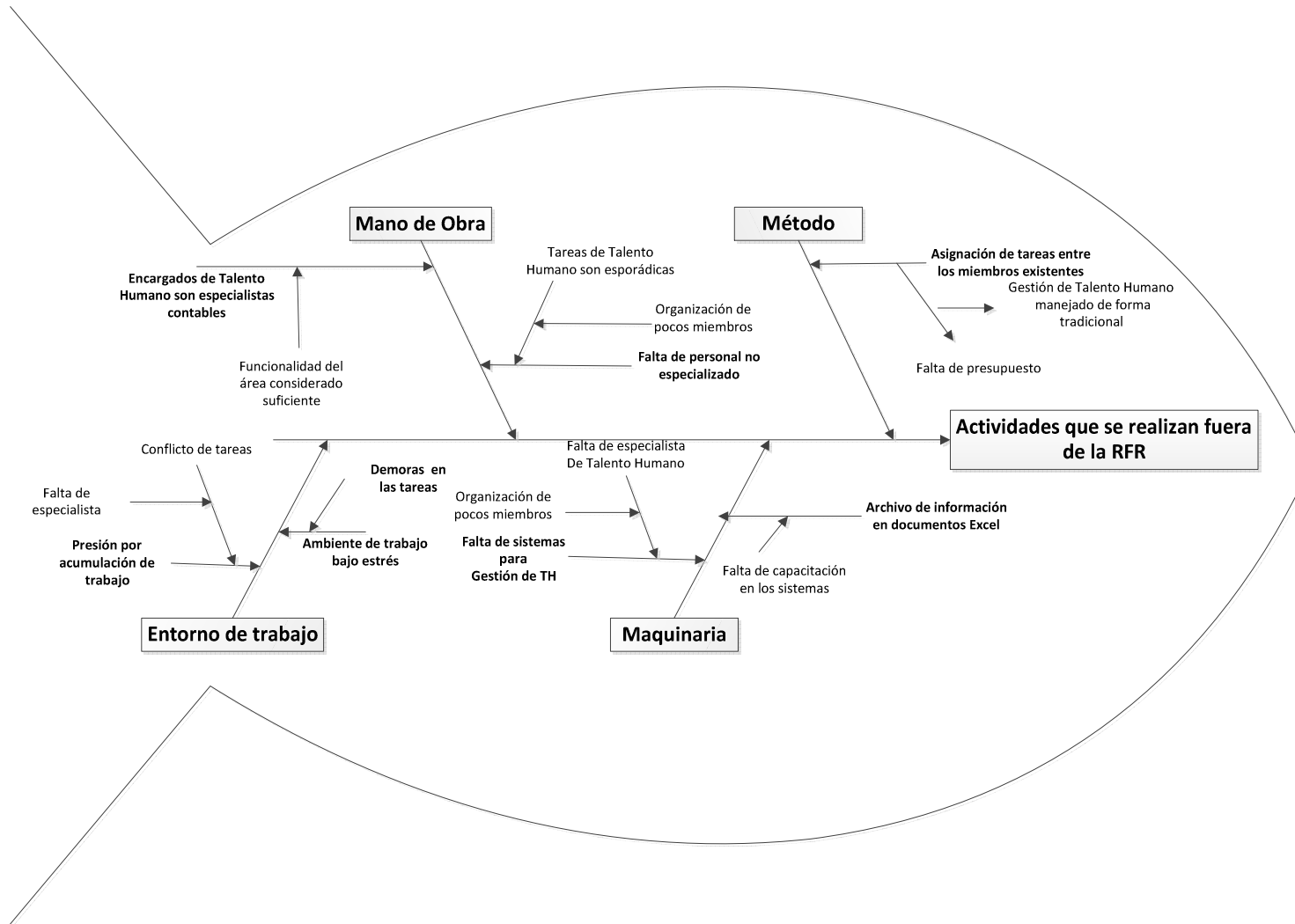
**Figura 18: Problema 1**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

**Problema 2:** Complementando el primer problema, dado que no existe un especialista al interior de la RFR, varias tareas salen de la organización para ser cubiertas, provocando demoras en el flujo de los procesos y también sobrecarga de trabajo para los miembros que actualmente manejan la Gestión de Talento Humano; esto se debe a que ha sido manejada por largo tiempo de la forma tradicional y los colaboradores se han adaptado al sistema. Figura 19.

**Figura 19: Problema 2**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

### 4.3 INVENTARIO DE PROCESOS

Tras la evaluación de la situación actual de los procesos de Talento Humano de la RFR y el análisis de los problemas encontrados, se ha llegado a la conclusión de mantener todos los procesos y se han adicionado tres; uno como división del que ya existía y otros dos que requieren ser descritos como tal para su flujo adecuado en la organización. Se propone un cambio fundamental para todos los procesos que es la contratación de un miembro fijo para el cargo de especialista de Talento Humano, que pasaría a ser el responsable de estos temas, los cambios y las razones de cada proceso se detallan en la Tabla 11.



**Tabla 11: Nuevo Inventario de Procesos de Talento Humano**

<b>Nuevo inventario de procesos de Talento Humano</b>			
<b>Antes</b>	<b>Después</b>	<b>Observaciones</b>	<b>Razones</b>
Contratación	Contratación	Se mejora	Se incluye reclutamiento interno (Responsable: Especialista de Talento Humano)
Inducción	Inducción	Se mejora	El proceso incrementa actividades, hasta llegar a la contratación fija del nuevo miembro (Responsable: Especialista de Talento Humano)
Crecimiento y Desarrollo del personal	Evaluación de desempeño	Se divide	Se divide el proceso por la inclusión de mejoras (Responsable: Especialista de Talento Humano)
	Capacitación y plan de carrera		
Análisis de clima laboral	Análisis de clima laboral	Se mejora	El proceso incrementa la fase de seguimiento del plan de acción (Responsable: Especialista de Talento Humano)
Nómina	Nómina	Se mantiene	El proceso se encuentra estructurado y con las actividades completas (Responsable: Especialista de Talento Humano)
Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	Nuevo	Se incluye un proceso genérico como parte de la normativa legal del país ya que no existe área específica encargada (Responsable: Especialista de Talento Humano)

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

#### 4.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y SUS MEJORAS

La principal propuesta que se ha realizado para los procesos, corresponde a abrir una dependencia bajo la Jefatura Administrativa-Contable con un Especialista en Talento

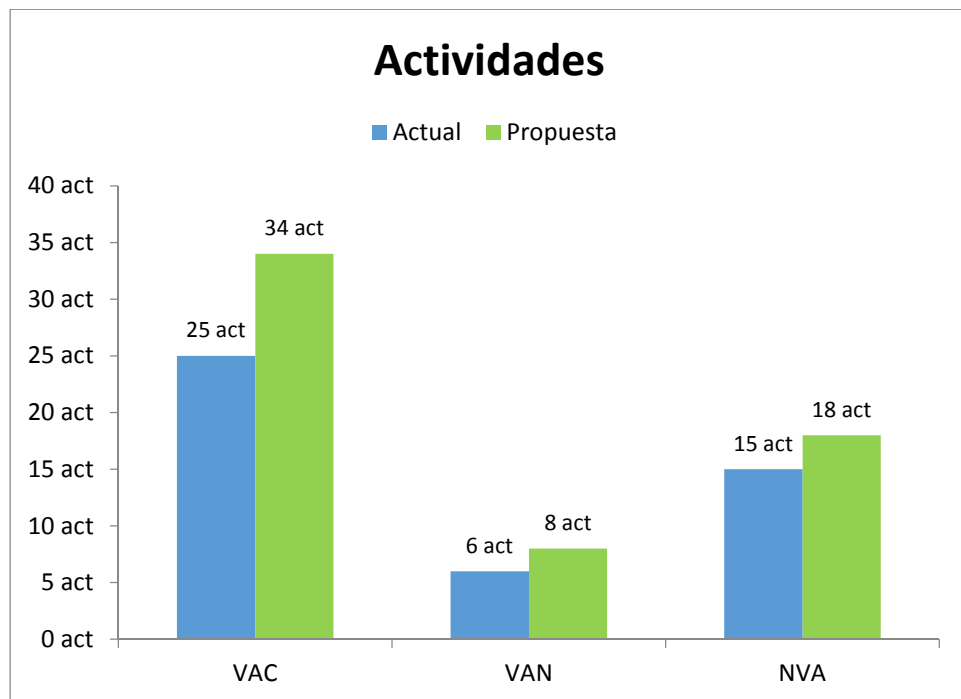
Humano que se haga cargo de esta gestión y los procesos pasen a ser su responsabilidad, sin embargo habrá de reportar a la Jefa del departamento por temas de control.

Las actividades, tiempos y costos, comparando la situación actual con la propuesta, se ven correctamente reflejados en términos absolutos puesto que los totales generales varían y si se realiza una relación en porcentajes, no se reflejan los cambios reales. A continuación se presenta un análisis de cada proceso con el particular mencionado.

#### **4.4.1 Contratación**

Este flujograma (Ver Anexo 9), presenta dos modificaciones, la primera que corresponde al responsable de ciertas actividades, que pasan al cargo del Especialista de Talento Humano y la segunda que corresponde a la inclusión de una fase de reclutamiento interno, como lo propone la Gestión por competencias.

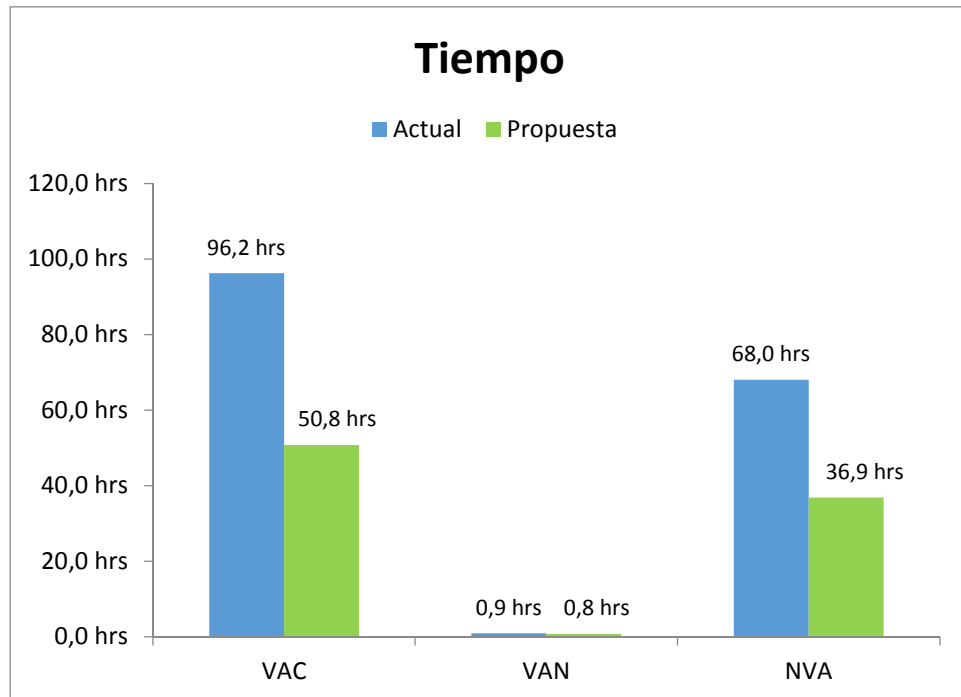
En la Figura 20 se puede apreciar en términos absolutos como ha variado el número de las actividades después de la mejora, se tiene así que hay incremento en tres tipos de actividades, esto sucede porque se añadió la fase de reclutamiento interno lo cual implica mayor número de actividades operativas y esperas en el proceso por la recepción de candidatos, evaluación de los mismos e inclusión en el puesto, lo cual implica un ascenso o traslado, adicional a esto se agregan actividades que agregan valor al negocio por la entrega de información (transporte) a los procesos de inducción y nómina.

**Figura 20: Contratación: Variación actividades**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

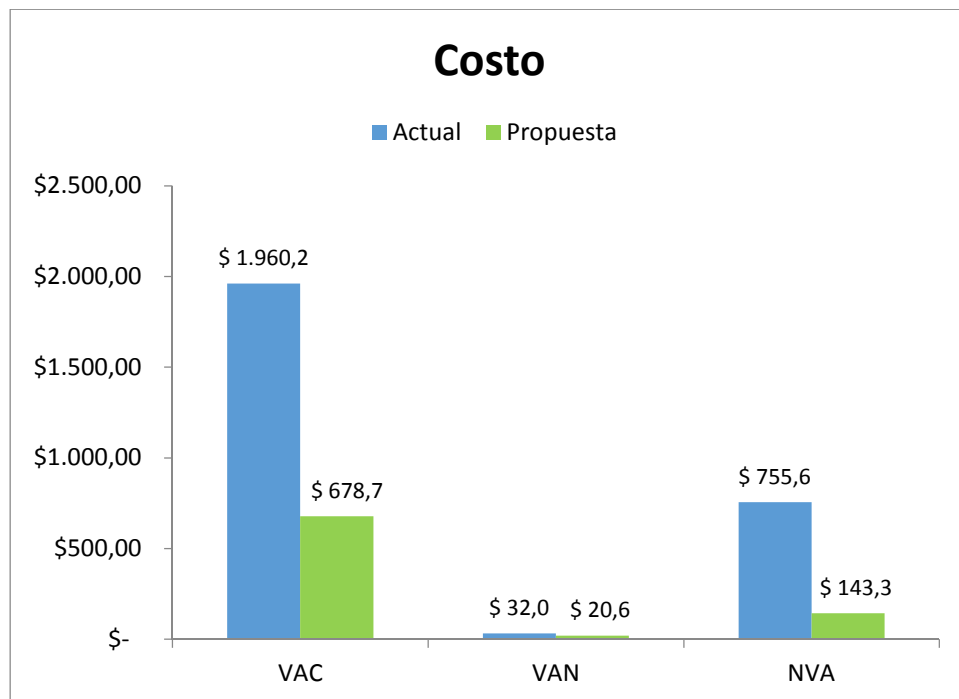
En la Figura 21 se puede apreciar la variación con respecto a tiempo, se tienen disminuciones en los tres parámetros y esto se debe a que con la incorporación del nuevo miembro en el proceso, las actividades reducen sus tiempos de espera y al ser ejecutadas por un especialista interno, evidentemente también disminuyen las horas empleadas para las diversas tareas.

**Figura 21: Contratación: Variación tiempo**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En temas de costo (Figura 22) existe disminución en los tres parámetros, debido al nuevo costo horario en el cual se incurre, con la inclusión de un especialista de Talento Humano a nivel interno, cuyo sueldo es menor al del anterior responsable del proceso.

**Figura 22: Contratación: Variación costo**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

#### 4.4.2 Inducción

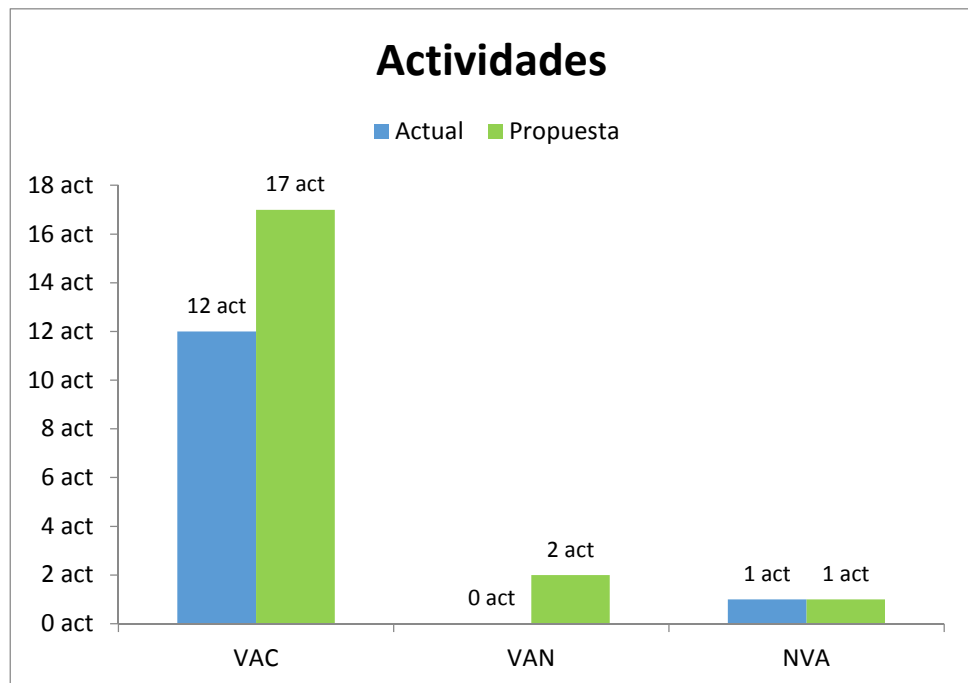
En el flujograma (Ver Anexo 10) se aprecia el cambio de responsable de las actividades, como se mencionó anteriormente, se presenta un cambio que ahorra recursos como es el entregar el material al nuevo miembro de forma digital puesto que anteriormente se lo hacía de forma impresa, sacando copias, ahora se podría simplemente enviar vía mail o compartir en un archivo de red.

En la Figura 23, se muestra como han variado las actividades, el incremento en aquellas que agregan valor al cliente y al negocio se da porque se adiciona al proceso la fase de agendar la inducción y evaluación del periodo de prueba con la posterior toma de decisión, de modo que el flujo finaliza con la integración definitiva o no del colaborador, tomando en cuenta que de suceder la segunda

opción, se debe incurrir en tres actividades más: notificar al miembro, realizar el aviso de salida y el acta de finiquito, con esto se procede a elaborar y entregar un listado de los nuevos miembros incorporados al puesto al proceso de Evaluación de Desempeño.

En lo que respecta a actividades que no agregan valor, se mantienen debido a la espera por proceso en la fase de la apertura de la cuenta bancaria.

**Figura 23: Inducción: Variación actividades**



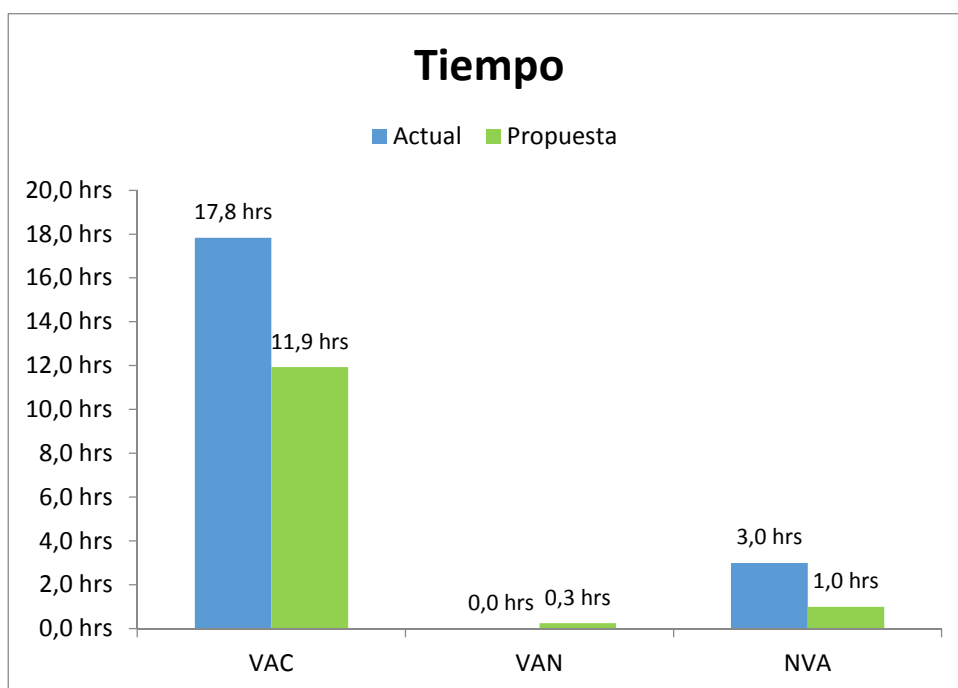
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En la Figura 24 se refleja la disminución en términos de tiempo para aquellas actividades que agregan valor al cliente y aquellas que no, esto se da por el cambio de responsable de las actividades, que al ser un especialista interno, reduce el tiempo empleado por la ocupación de su tiempo en el proceso y sus

conocimientos; sin embargo se da un incremento en el tiempo de actividades que agregan valor al negocio por la revisión del cumplimiento de la agenda de inducción y entrega del listado al proceso de Evaluación de Desempeño.

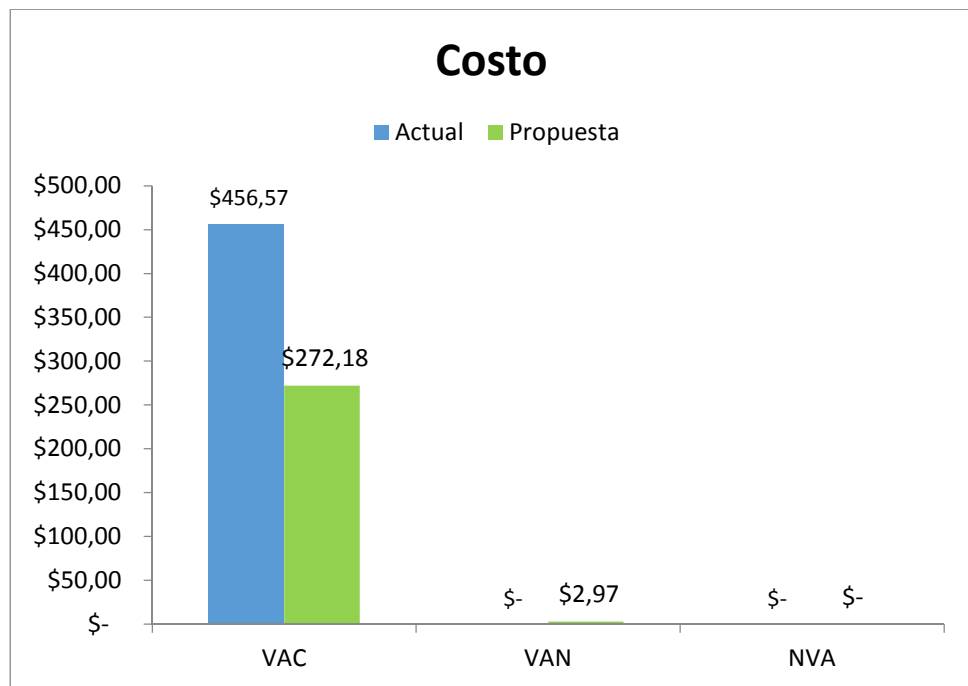
**Figura 24: Inducción: Variación tiempo**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En la Figura 25 se aprecia la disminución en actividades que agregan valor al cliente, esto se debe al nuevo costo horario por el cambio de responsable, en lo que respecta al costo incrementado de aquellas que agregan valor al negocio se da por la inclusión de la fase de verificación de cumplimiento de la agenda y entrega al siguiente proceso del listado, finalmente no hay costo en aquellas que no agregan valor porque corresponde a una demora por proceso, como ya se indicó anteriormente.

**Figura 25: Inducción: Variación costo**

**Fuente:** Investigación realizada

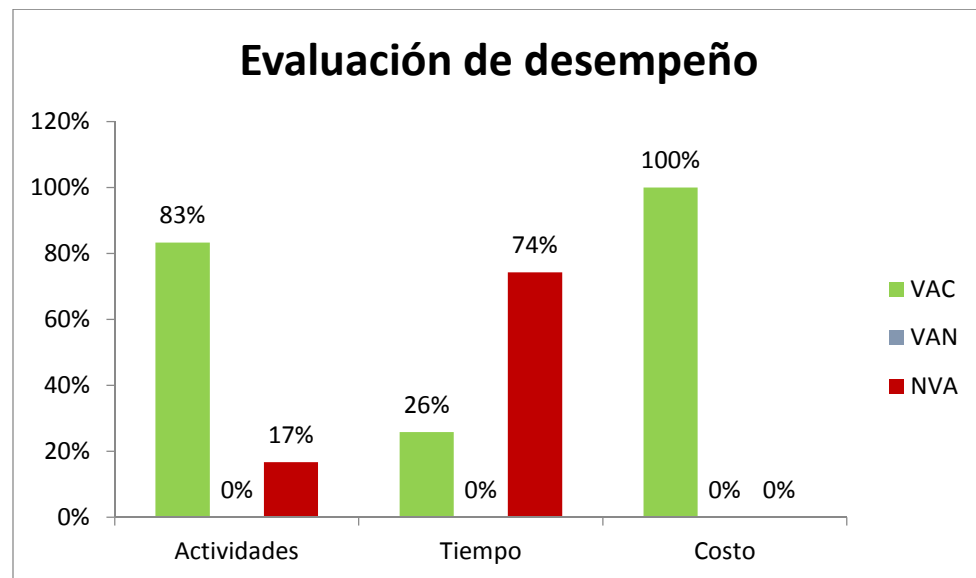
**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

#### 4.4.3 Evaluación de desempeño

Como se puede observar el flujograma (Anexo 11), este proceso surge de la división de Crecimiento y desarrollo de personal que antes se mantenía, debido a que la Gestión por Competencias las trata por separado y también para una mejor comprensión de estas actividades.

Para este proceso no se puede realizar una comparación directa en el estado actual y la propuesta, puesto que se refleja como la división del antiguo proceso “Crecimiento y desarrollo del personal” dando origen a un nuevo proceso con dos particulares principales, la primera que se inicia con una fase de definición de fechas para realizar las evaluaciones y finaliza con la fase de informar al especialista de Talento Humano las necesidades de capacitación.



**Figura 26: Evaluación de desempeño**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

La Figura 26, refleja la valoración del proceso en temas de actividades, tiempo y costo; para los tres elementos el mayor componente está dirigido a agregar valor al cliente debido a que es un proceso bastante operativo, sobre todo por la tabulación y calificación de evaluaciones y en lo que respecta a temas que no agregan valor se debe a las esperas entre procesos a las cuales no se atribuye un costo pero sí tiempo.

En este proceso son existen actividades que agreguen valor al negocio debido a que no hay fases de revisión.

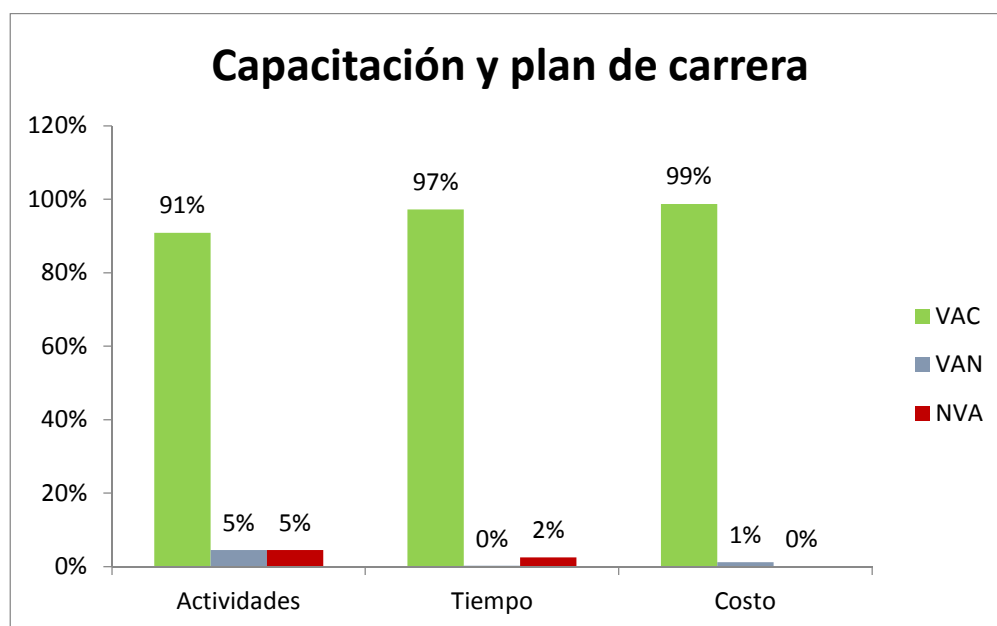
#### 4.4.4 Capacitación y plan de carrera

El flujograma de este proceso (Ver Anexo 12), corresponde a la otra parte en la cual se dividió a “Crecimiento y Desarrollo del personal”; este flujo parte de la recepción de las necesidades de capacitación que provienen de la evaluación de

desempeño y culmina con la inclusión de los capacitadores con mejores resultados, en la base de datos para futuras contrataciones.

Dentro de las actividades consta una fase de recolección adicional de necesidades de capacitación mediante un formulario, que tras su tabulación permite integrar a las otras ya provenientes del proceso de evaluación de desempeño y con ello elaborar el plan de capacitación, incluye también una etapa de análisis de proveedores para la capacitación en el caso de que sean externos o la planificación con personas al interior de la RFR, tras el curso, lo que se hace es una evaluación tanto de conocimientos como de apreciación del mismo para proceder con la entrega de certificados y finalizar con una fase de análisis de sueldo variable para aquellos colaboradores que han aprovechado la capacitación o no e incluir en la base de datos a aquellos proveedores cuyo desempeño ha sido el esperado.

**Figura 27: Capacitación y plan de carrera**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

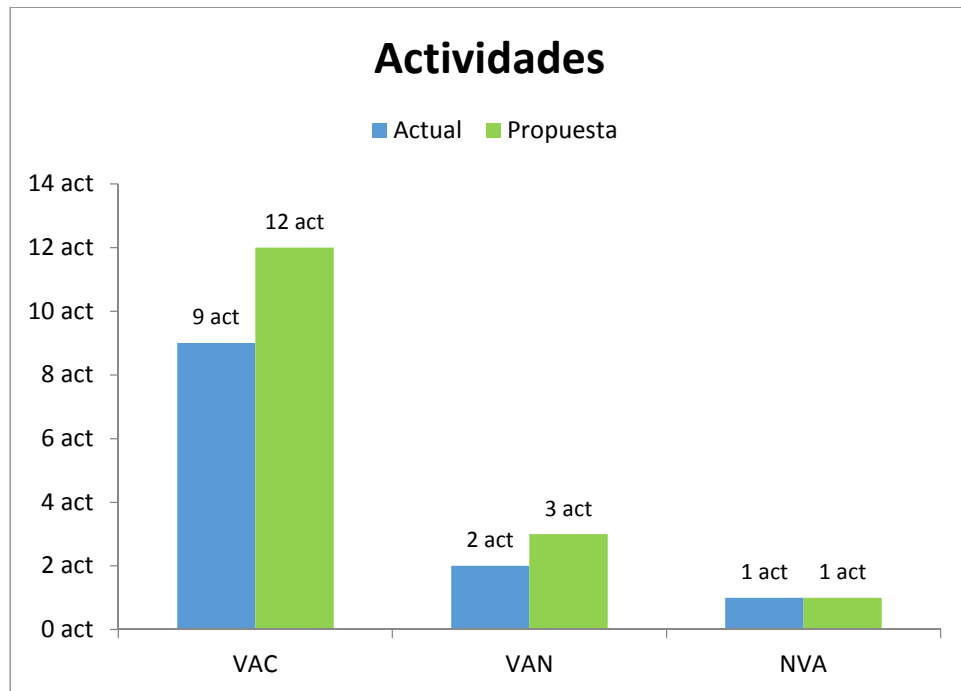
La Figura 27, muestra el uso de recursos para este proceso según el tipo de actividad, la mayoría está enfocada en agregar valor al cliente que es interno (colaboradores de la organización) por la operatividad de las actividades que van desde recolectar las necesidades de capacitación hasta elaborar, ejecutar y evaluar el plan de capacitación.

Aquellas que tienen que ver con agregar valor al negocio, tiene que ver con la revisión de las necesidades antes de elaborar el plan y finalmente aquellas que no agregan valor se debe a las espera que se da al solicitar cotizaciones de capacitadores externos.

#### **4.4.5 Evaluación de Clima Laboral**

En el flujograma de este proceso (Ver Anexo 13), se aprecia, al que igual que en los otros procesos, el cambio de responsable que se propone sea el especialista de Talento Humano y adicional a esto se incrementó la fase de dar seguimiento a los planes de acción, es decir verificar en el tiempo su cumplimiento.

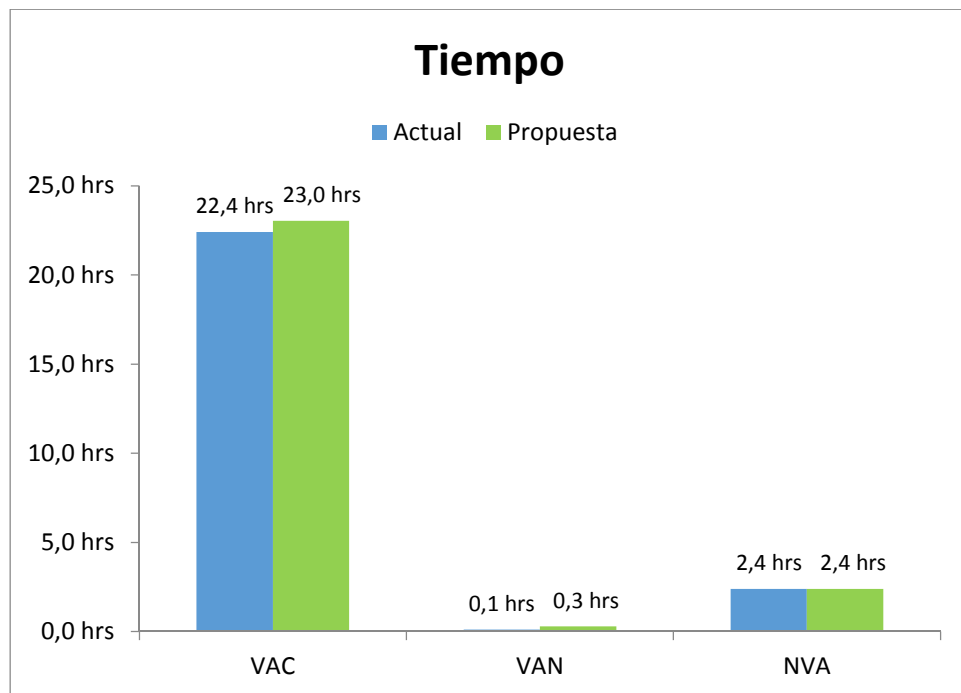
La Figura 28, presenta un análisis en términos absolutos de cómo ha variado el número de actividades tras la mejora; en lo que respecta a aquellas que agregan valor hay un incremento por la inclusión de la fase de seguimiento de los planes de acción, que implica tareas operativas, aquellas que agregan valor al negocio tienen que ver con la revisión y aprobación de informes y finalmente la espera que surge hasta que los colaboradores entreguen el formulario resuelto, implica una actividad que no agrega valor.

**Figura 28: Evaluación de clima laboral: Variación actividades**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

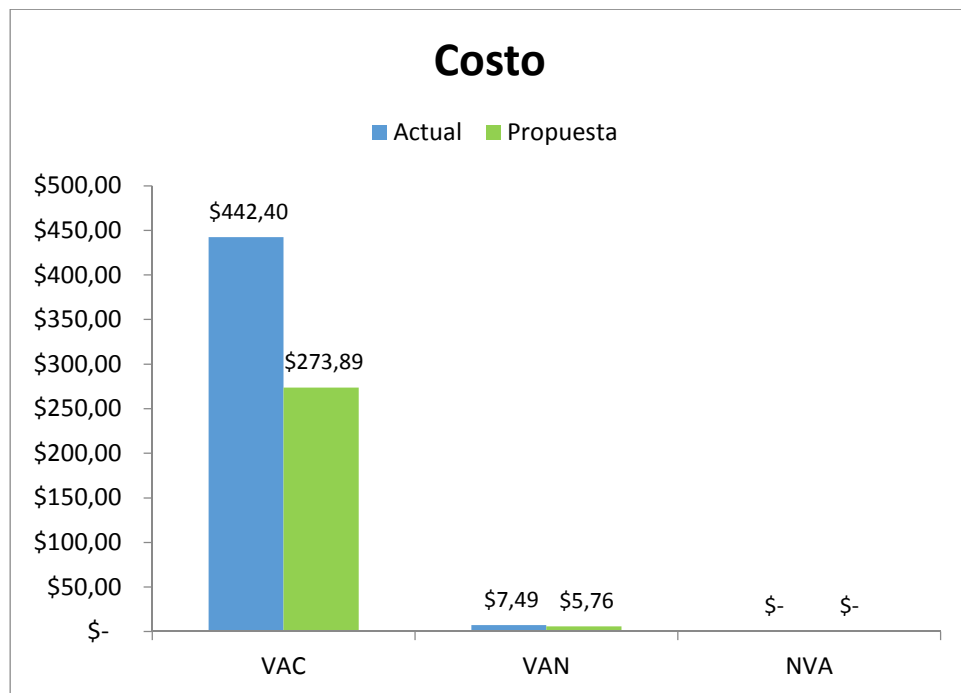
La Figura 29, muestra la variación en términos de tiempo, que sigue el mismo patrón que el número de actividades, incremento de tiempo en las actividades que agregan valor al cliente y al negocio y se mantiene el tiempo de aquellas que no lo hacen, por las razones explicadas anteriormente.

**Figura 29: Evaluación de clima laboral: Variación tiempo**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En la Figura 30 se puede observar la variación en valores absolutos, a nivel de costos del proceso, aquellas actividades que agregan valor al cliente muestran una disminución debido a que el costo horario del nuevo responsable (especialista de Talento Humano) es menor y lo mismo sucede con aquellas actividades que dan valor al negocio; para el caso de las que no agregan valor si bien es cierto reflejan un tiempo no se le puede asignar un costo.

**Figura 30: Evaluación de clima laboral: Variación costo**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

#### 4.4.6 Nómina

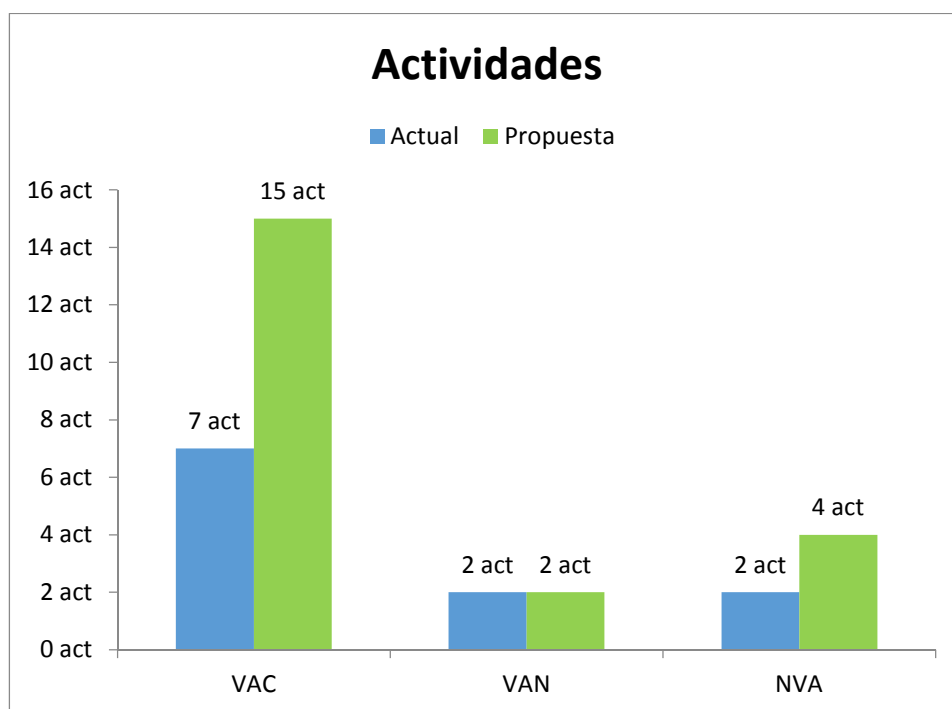
Este flujograma (Ver Anexo 14), presenta la modificación más importante que corresponde al responsable de ciertas actividades, que pasan al cargo del Especialista de Talento Humano.

La Figura 31 muestra la variación en términos de actividades, hay un incremento tanto para las que agregan valor como para las que no, esto se debe a la inclusión de una fase de revisión-carga de novedades en el sistema del IESS y pagos de beneficios de ley, que si bien es cierto se lo ha venido haciendo siempre, no se lo tomaba como una tarea por su espontaneidad, sin embargo es importante hacer constar en el flujo porque cuando hay que hacerlo se incurre en tiempo y costo, otro elemento que suma este valor es la elaboración del presupuesto de nómina,

como un primer insumo para pagos futuros por nómina; el incremento que no agrega valor surge porque tras entregar el rol de pagos y formulario de impuesto a la renta al colaborador, se le da un tiempo para su revisión-llenado y posterior entrega.

Las actividades que agregan valor al negocio se mantienen por las revisión de las novedades (por parte de colaborador) antes de elaborar los roles y también de los valores a pagarse por concepto de sueldos, antes de realizar las transferencias. (Director Ejecutivo).

**Figura 31: Nómina: Variación actividades**



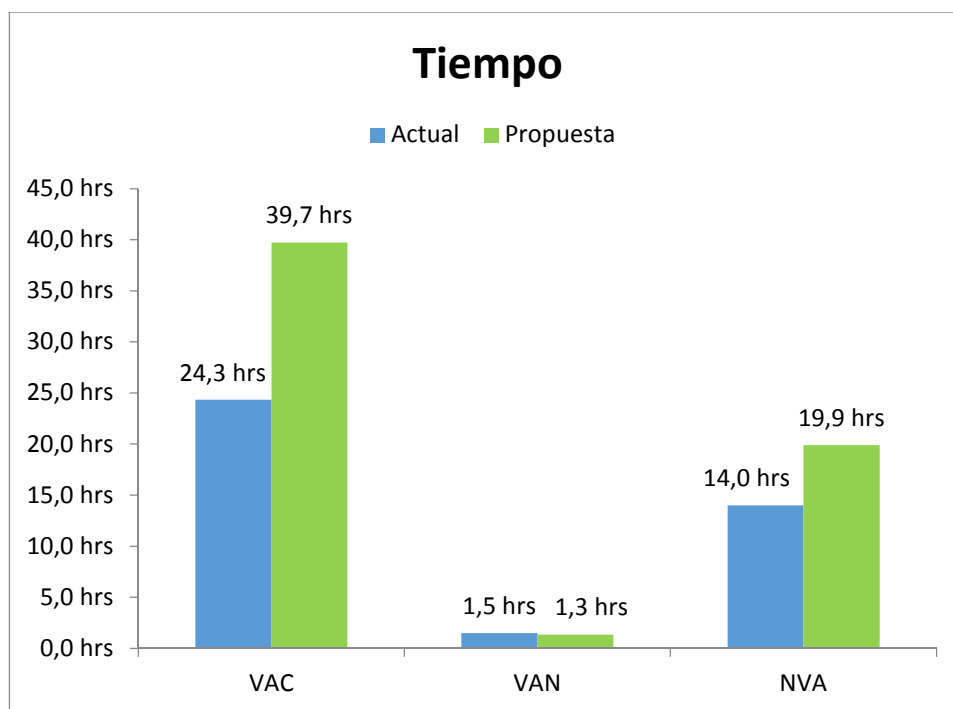
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

La Figura 32 muestra el incremento de tiempo en las actividades que agregan valor y las que no, esto se debe a la inclusión de las fases mencionadas anteriormente; en lo que respecta a las que agregan valor al negocio se ve una

disminución pues se espera que existan menos ajustes y registro de novedades en los roles de pagos.

**Figura 32: Nómina: Variación tiempo**



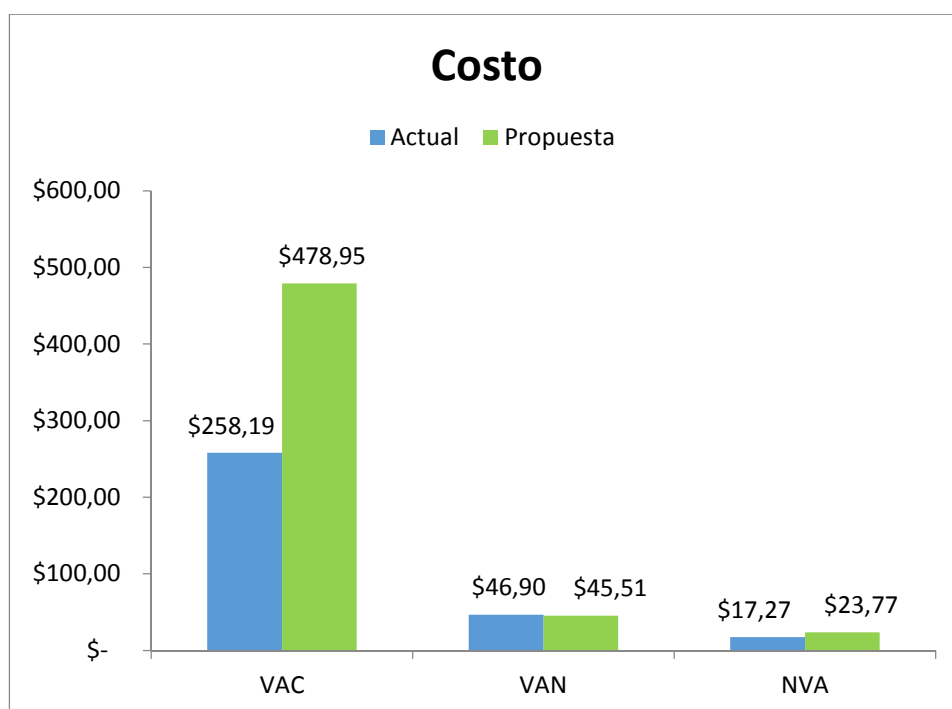
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Finalmente a términos de costo, la Figura 33 muestra los incrementos para actividades que agregan valor y que no lo hacen, razones que se explicaron anteriormente, pero adicional a esto la adición que sufre el parámetro NVA se debe a que existe una actividad de transporte (envío de mail con novedades al colaborador), que con la propuesta sería realizada por el especialista de Talento Humano en lugar de la asistente, que representaba un costo menor.

Las actividades que agregan valor al negocio sufren un ligero cambio, porque se espera que con el proceso mejorado hayan menos correcciones y por ende se incurra en menos costo.



**Figura 33: Nómina: Variación costo**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

#### 4.4.7 Cesamiento

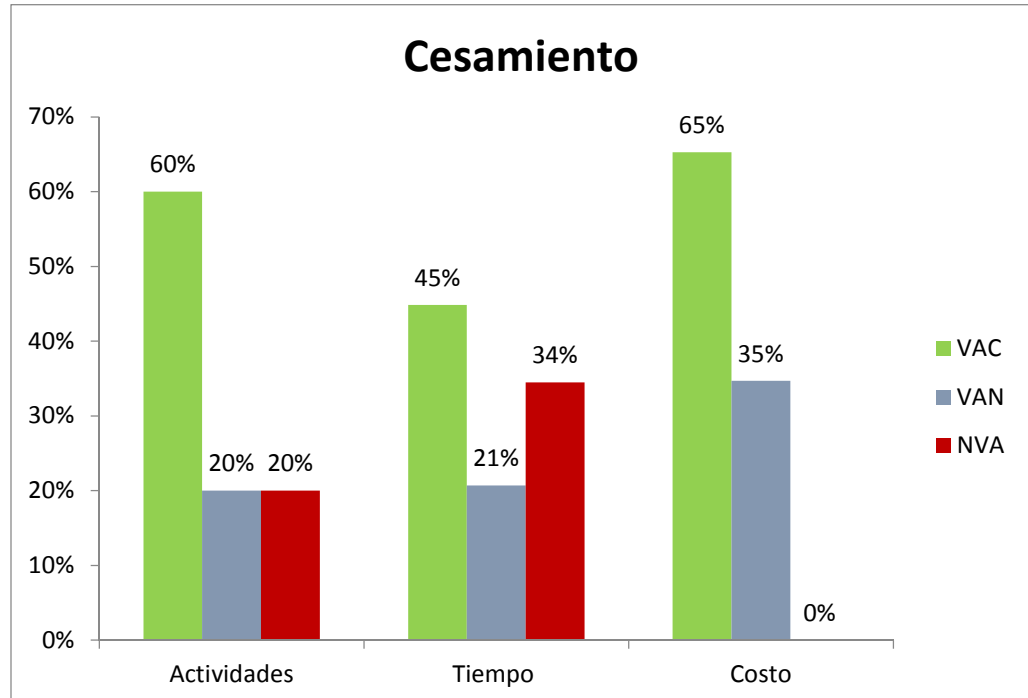
Se incluye este proceso (Ver Anexo 15) para determinar los pasos a seguir cuando un colaborador sale de la organización, si bien es cierto se maneja el tema en la RFR, es importante definirlo y estructurarlo como un proceso específico por el impacto que genera en la organización.

El cesamiento inicia con la petición por escrito ya sea por parte del jefe de área o del colaborador, indicando el causal pertinente: renuncia, visto bueno, despido o desahucio, con esto, el especialista analiza que esté correcto el respaldo para proceder con el trámite: realiza el aviso de salida en el IESS; coordina la devolución de beneficios entregados al colaborador, es decir su puesto de trabajo, credenciales y otros, verificando el estado de los mismos; luego se

procede con la elaboración/aprobación de la liquidación de haberes para continuar con la elaboración del acta de finiquito, emisión del cheque y legalización en el Ministerio de Relaciones Labores.

La Figura 34 muestra un resumen de las actividades tiempos y costos en los que se incurre para efectuar este proceso, en los tres recursos el mayor porcentaje está dirigido a actividades que agregan valor al cliente, por la operatividad de las actividades, luego las actividades VAN se dan por la revisión de los implementos que entrega el colaborador y la liquidación de haberes y finalmente las que no agregan valor se deben a esperas en el proceso que no generan un costo pero sí incurren en tiempo.

**Figura 34: Cesamiento**



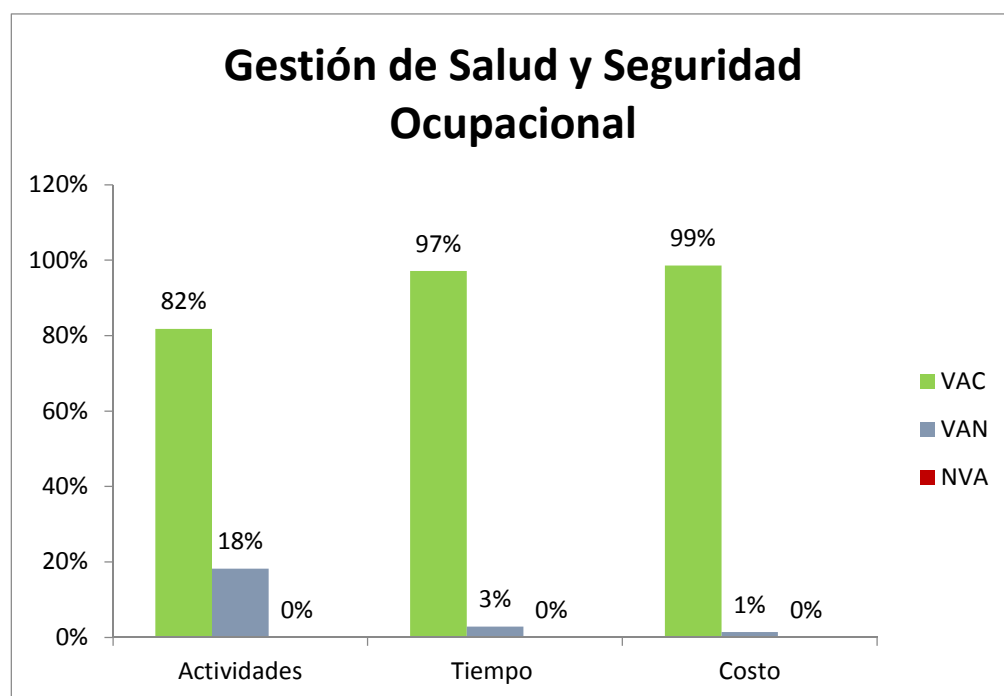
**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

#### 4.4.8 Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional

Este proceso (Ver Anexo 16), se incluye como parte importante de la normativa legal en el Ecuador, que establece ciertas obligaciones para con el medio ambiente y la seguridad de los trabajadores, al ser una organización pequeña lo que se propone es un modelo genérico que incluye: la conformación del comité paritario que es el ente rector para estos temas, luego la planificación de reuniones para la elección de brigadas para cada ámbito de acción, luego se procede con la identificación de riesgos, el informe a las brigadas, la formulación, difusión y puesta en marcha del plan de acción para mitigar los riesgos hallados para finalmente desarrollar una evaluación y medición de resultados que concluye con el archivo de la documentación de soporte del proceso.

**Figura 35: Gestión de salud y seguridad ocupacional**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

En la Figura 35 se observa el detalle de valor agregado por cada recurso que está involucrado en el proceso, en temas de actividades la mayoría aporta y se enfoca en el cliente que es interno (tareas operativas), del mismo modo los tiempos y costos, para lo que es valor agregado al negocio se tiene a las revisiones que se hacen en este proceso, como es la aprobación del plan de acción y el seguimiento del mismo.

Las actividades que no agregan valor se encuentran en cero, debido a que es un proceso que se realiza a lo largo del tiempo y por lo tanto las esperas por proceso como tal no existen ya que depende de qué tipo y cuándo se implemente un plan de acción.

## **5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

Este capítulo finaliza la presente investigación, proponiendo un proyecto de implementación para las mejoras detalladas en el capítulo número 4, definiendo las áreas de intervención, los riesgos, costos y beneficios que resultan de las modificaciones que se han planteado, adicionalmente se propone un cronograma bajo el cual se podrían ir implementando los cambios sugeridos para la RFR.

### **5.1 OBJETIVO**

El objetivo es proponer un proyecto de implementación que permita en el mediano y largo plazo mitigar los problemas hallados durante el análisis de la situación actual de los procesos de Talento Humano, específicamente se ha planteado crear una dependencia específica para esta gestión de modo que se disminuyan tiempos y costos.

### **5.2 ÁREAS DE INTERVENCIÓN**

Al tratarse de procesos administrativos, las áreas de intervención que se tratarán a continuación son de aplicación para los 8 procesos levantados en el capítulo 4, detallados para cada uno según su particularidad:

**PROCESO:**

Los procesos que son parte de esta propuesta son aquellos referentes a la Gestión de Talento Humano y se detallan a continuación:

- Contratación.
- Inducción.
- Crecimiento y Desarrollo del personal.
- Análisis del clima laboral.
- Nómina.

Actividades a cumplir:

- Someter los procesos a revisión y posterior aprobación.
- Una vez aprobados, se los debe difundir en la organización.
- Capacitar a la organización sobre los nuevos procedimientos a llevarse a cabo, que al ser de Talento Humano abarca a toda la organización.
- Auditar el progreso de la implementación de los nuevos procesos.
- Emitir un informe.

**PERSONAS:**

La Jefatura Administrativa Financiera con sus miembros: Gicela Montoya (Jefe) y Paola Rodas (Asistente) serán los principales gestoras del cambio, puesto que son las personas que actualmente desarrollan todos los temas de Talento Humano y tras la implementación de la propuesta, que consiste en incluir un especialista para esta gestión, se deberá realizar la transferencia de conocimientos pertinente.

Otros de los involucrados corresponde al Director Ejecutivo, puesto que deberá aprobar los cambios y dar un seguimiento del proceso, de modo que se evalúe como impacta y beneficia este proceso de cambio.

Actividades a cumplir:

- Levantar perfil del especialista de Talento Humano.
- Contratar a un especialista en Talento Humano.
- Dar la inducción al nuevo miembro.
- Capacitar al Jefe Administrativo-Financiero, asistente y nuevo miembro en temas de gestión por procesos.
- Capacitar al Jefe Administrativo-Financiero y Director Ejecutivo en temas de Gestión de Talento Humano por competencias.

**INFRAESTRUCTURA, EQUIPOS Y MATERIALES:**

A nivel de infraestructura no se intervendría, debido a que recientemente se realizó nuevas adecuaciones a las instalaciones, se les dio mantenimiento y adicional a esto, el consultor aun no siendo miembro de la RFR cuenta con un puesto de trabajo (Espacio físico más herramientas) que puede ser usado para el especialista de Talento Humano en su reemplazo.

Es importante mencionar que no habrá intervención con respecto al equipo puesto que la herramienta de trabajo más importante es nueva y cuenta con mantenimiento preventivo cada 3 meses, esto es: el computador.

A nivel de suministros, se manejará la misma política de realizar pedidos semestrales, de modo que se tenga un stock para cubrir las necesidades, al tratarse de la inclusión de un puesto administrativo al igual que los ya existentes, no hay un impacto significativo en esta área.

Actividad a cumplir:

- Disponer del puesto de trabajo para el especialista de Talento Humano.

**SOFTWARE:**

En este aspecto, cabe recalcar que si bien es una empresa pequeña que puede manejar estos temas con las herramientas existentes: paquete de office, herramientas de google, si requerirá de los software para la tomas de pruebas psicológicas en el caso de las



nuevas contrataciones, ya que éstas actualmente son de uso y propiedad del consultor externo.

Actividad a cumplir:

- Adquirir software de 16 PF.
- Capacitar al especialista en el uso del software.

### **NORMATIVA Y MEDICIÓN:**

La RFR cuenta con un reglamento interno de trabajo que contiene todo lo relacionado a la gestión de los colaboradores, sin embargo debido a la mejora y adición de procesos se ha requerido colocar políticas específicas para cada uno, mismas que constan en los procedimientos.

Si bien es cierto, han existido procesos en la RFR, los mismos no han tenido un seguimiento debido a lo espontaneidad de los mismos y el poco personal, es por esta razón que en cada uno de los 8 procedimientos se han implementado indicadores que buscan mantener a los procesos en límites aceptables para la organización.

Actividades a realizar:

- Difundir las políticas establecidas para cada nuevo proceso implementado y sus indicadores.

- Levantar la información para generar los indicadores.
- Tomar medidas en cuanto a los resultados de los indicadores.

### **DOCUMENTACIÓN:**

En lo que respecta a documentación, existe, pero con las nuevas tendencias hay ciertos documentos que requieren ser almacenados digitalmente, por seguridad y respaldo, ya que los físicos incurren en un almacenamiento costoso y se pueden perder con más facilidad que un digital.

Actividades a realizar:

- Obtener información sobre los respaldos que deben quedar digitalizados y formas eficientes de almacenarlos.

### **5.3 RIESGOS EN LA IMPLEMENTACIÓN**

- **Pérdida de información:** Dado que la gestión en temas de Talento Humano ha estado a cargo de un consultor externo, podría suceder que los avances ejecutados hasta la fecha se pierdan por dejar de percibir los servicios de este tercero.
- **Estrategia:** Recopilar toda la información y proyectos en curso que se encuentran actualmente bajo la responsabilidad de la consultoría externa.

- **Resistencia al cambio:** Dado que el especialista de Talento Humano se apoyará en ciertos temas operativos en la Asistente Administrativo-Financiero, puede ser que haya conflicto de esta parte al no transferir todo el proceso al nuevo miembro, pero hay que tomar en cuenta que su carga de trabajo si disminuye y que no resultaría adecuado por el momento contratar un nuevo asistente para estas tareas debido a la cantidad de miembros de la RFR y la espontaneidad de algunas de las tareas de Talento Humano.
- **Estrategia:** Plantear la propuesta a la Asistente Administrativo-Financiero, señalando la disminución de la carga de trabajo que presentará posterior a la implementación del proyecto.

#### 5.4 PLAN DE MEJORA

El plan de mejora incluye todas las actividades necesarias y sus recursos para implementar el proyecto de mejora de procesos, se debe tomar en cuenta que al tratarse de procesos administrativos la mayoría de insumos necesarios están cubiertos: salas de reuniones, proyectores, pizarras, suministros de oficina, equipos de oficinas, infraestructura; el principal punto dentro de este plan corresponde al levantamiento del perfil y posterior contratación del nuevo miembro de la RFR, ya que a partir de esto se dará un inicio del proyecto como tal, la implementación de los procesos mejorados, esto bajo la supervisión de la Jefe Administrativo Financiero, actual responsable de los procesos de Talento Humano.

En la Tabla 12 se puede apreciar cada una de las actividades para llevar a cabo el proyecto con sus recursos respectivos.

Tabla 12: Plan de implementación

ÁREA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRODUCTO ENTREGABLE	RECURSOS	COSTO
Procesos	Presentar proyecto para aprobación	Jefe Administrativo Financiero	3 días	Proyecto aprobado	Breaks	\$ 250,00
Procesos	Difusión de los nuevos procesos	Jefe Administrativo Financiero	1 día	Conocimiento de la organización	Breaks	\$ 105,00
Personas	Levantar perfil del especialista de TH	Consultor Externo	1 semana	Perfil especialista Talento Humano	(Del consultor externo)	\$ 1.500,00
Personas	Contratar especialista de Talento Humano	Jefe Administrativo Financiero	2 semanas	Especialista Talento Humano	Proceso de contratación y sueldo anual	\$ 18.543,59
Personas	Inducción del nuevo miembro	Jefe Administrativo Financiero	3 semanas	Especialista Talento Humano a cargo del puesto		
Personas	Capacitar en procesos	Especialista externo	1 semana	Miembros capacitados en procesos	Capacitador, breaks	\$ 1.500,00
Personas	Capacitar en Gestión del Talento Humano por competencias	Especialista externo	1 semana	Miembros capacitados en Gestión TH por competencias	Capacitador, breaks	\$ 1.600,00
Software	Adquisición y capacitación software 16	Especialista externo	1 semana	Software instalado	Licencia	\$ 200,00
Procesos	Capacitar a la organización	Jefe Administrativo Financiero & Especialista Talento	3 días	Organización capacitada	Breaks	\$ 315,00
Normativa y mediciones	Difundir las políticas e indicadores	Especialista Talento Humano	1 día	Políticas e indicadores en conocimiento de la organización	Breaks	\$ 105,00
Medición	Levantar información para generar los indicadores	Especialista Talento Humano	1 semana	Resultados para toma de decisiones		
Medición	Tomar medidas según resultados de los indicadores.	Director Ejecutivo & Especialista Talento Humano		Planes de acción correctivos		
Procesos	Auditar el proyecto	Consultor Externo	1 mes	Proyecto auditado	Honorarios	\$ 1.500,00
Documentación	Obtener información sobre digitalización de documentos y su	Asistente Administrativo Financiero	1 semana	Documentos digitalizados		
					<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 25.618,59</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Samantha Montoya Moreno

En esta tabla, se puede observar un valor por costo de software, esto se debe a que el programa de la evaluación psicológica 16PF es de propiedad del consultor por lo tanto, hay que realizar la compra de los mismo e instalarlo para la RFR; adicional a esto se incluye el sueldo anual del nuevo miembro, puesto que no es un rubro actualmente presupuestado y resulta alto.

## 5.5 CRONOGRAMA

Una vez definidas las actividades necesarias para implementar este proyecto, se propone el siguiente cronograma que tiene una duración aproximada de 9 meses, esto porque gestionar nuevos procesos y que para la RFR no son constantes, se irán cambiando según sean los tiempos que corresponden, es decir en cuanto cada proceso deba ser ejecutado.

En la Tabla 13 se puede apreciar el desarrollo de actividades del proyecto y su gestión en el tiempo:

**Tabla 13: Cronograma de implementación**

ACTIVIDAD	Nov				Dic				Ene				Feb				Mar				Abr		
Presentar proyecto para aprobación	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º
Difusión de los nuevos procesos																							
Levantar perfil del especialista de TH																							
Contratar especialista de Talento Humano																							
Cierre de año																							
Inducción del nuevo miembro																							
Capacitar en procesos																							
Capacitar en Gestión del Talento Humano por competencias																							
Adquisición y capacitación software 16 PF																							
Capacitar a la organización																							
Difundir las políticas e indicadores																							
Levantar información para generar los indicadores																							
Tomar medidas según resultados de los indicadores.																							
Auditar el proyecto																							
Obtener información sobre digitalización de documentos y su almacenamiento																							

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

Se ha considerado un periodo de tiempo en el que se interrumpe la implementación del proyecto, debido a que la propuesta va desde el mes de noviembre para que con el inicio del nuevo año se trabaje con los nuevos procesos, pero este tiempo se ve acortado por el periodo de fin de año (Diciembre) mes en el cual la organización está cerrando su gestión y no se podrá trabajar al 100% en la implementación del proyecto.

## 5.6 BENEFICIOS

El beneficio más importante corresponde al ahorro por consultoría, pues en los 4 años que esta persona lleva trabajando con la RFR se ha desembolsado aproximadamente \$30.000 por tareas que con esta nueva estructura, pueden ser realizadas internamente.

Dado que ahora hay un encargado específico de Talento Humano se disminuye el riesgo de contraer multas con el Ministerio de Relaciones Laborales por la legalización tardía de contratos, que corresponde a \$1,00 por mes de retraso hasta un máximo de \$5,00.

Con el nuevo proceso de contratación de los colaboradores, se espera disminuir de 5 a 3 colaboradores que se retiran o son retirados por año, esto representa en costo un mejor aprovechamiento de recursos en el proceso de cesamiento, ya que por 5 colaboradores el monto asciende a \$156,71 y con 3 es de \$94,03; valor que se obtiene de acuerdo al costo horario y tiempo que el empleado dedica a este proceso. En este mismo tema con respecto a la cancelación por liquidación de haberes, la RFR en el último periodo incurrió en un despido debido a que el colaborador no pudo desenvolverse en el puesto, cuyo monto ascendió a \$6000, valor que puede evitarse con el nuevo proceso de contratación y capacitación de los colaboradores; en el caso de evitar una renuncia, la RFR dejaría de pagar un valor aproximado de \$2000 por la liquidación.

En las obligaciones con el IESS, si bien es cierto no es un proceso del área de Talento Humano, hay que tomar en cuenta que le provee de insumos a contabilidad para que realice los procesos pertinentes, tomando en cuenta que el interés por mora patronal es del 13,33%; se puede evitar este rubro ya que con un nuevo miembro responsable del proceso, ya no se generarán retrasos que puedan afectar a la organización.

Como se analizó en el capítulo 4, se definieron los costos actuales y los nuevos que generaría la propuesta, siendo así se presenta el siguiente cuadro resumen por proceso donde se detallan tales montos (Ver Tabla 14).

**Tabla 14: Costos de los procesos Actual Vs Propuesta**

Proceso	Antes	Propuesta	Beneficio	Beneficio respecto al total
Contratación	\$ 2.747,85	\$ 811,15	\$ 1.936,70	-241%
Inducción	\$ 456,57	\$ 273,66	\$ 182,91	-23%
Capacitación y plan de carrera + Evaluación de desempeño	\$ 1.362,44	\$ 1.437,07	(\$ 74,63)	9%
Evaluación de clima laboral	\$ 449,89	\$ 279,65	\$ 170,24	-21%
Nómina	\$ 3.868,24	\$ 6.578,88	(\$ 2.710,64)	337%
Cesamiento	\$ -	\$ 31,34	(\$ 31,34)	4%
Gestión SSO	\$ -	\$ 278,31	(\$ 278,31)	35%
Total	\$ 8.884,99	\$ 9.690,07	(\$ 805,08)	100,00%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

El impacto en costos es considerable, debido al costo hora de las actividades, puesto que antes estaban los procesos a cargo el Jefe Administrativo-Financiero con un costo/hora de \$ 19,74 y con la propuesta se reduce \$11,89, ya que el especialista de Talento Humano pasa a desarrollar las actividades operativas que bajo la responsabilidad del jefe anterior resultaban más costosas, cabe recalcar que este costo corresponde a un mejor aprovechamiento de los recursos, pues no es dinero que se va a recibir o dejar de pagar en la nómina.

Existen otros beneficios que no son perfectamente cuantificables o no implican un ahorro o ingreso adicional, sin embargo es importante tomarlos en cuenta, dentro de este tipo de beneficios se tiene la reducción de tiempos y solución oportuna de problemas que surjan en la Gestión de Talento Humano, puesto que estará dentro de la organización un especialista.



Los temas de Talento Humano serán tratados a mayor profundidad y esto puede mejorar el bienestar de los colaboradores en su ambiente de trabajo, pues habría alguien encargado de preocuparse por ellos en temas laborales, mejorando así su desempeño.

A nivel contable también existirían mejoras, pues con esta propuesta, los miembros actualmente encargados de los temas de Talento Humano sólo se dedicarían a la gestión que le corresponde disminuyendo sus cargas de trabajo y minimizando errores o retrasos en sus procesos.

A continuación se presenta en la Tabla 15 un resumen de los beneficios:

**Tabla 15: Detalle de beneficios**

<b>DETALLE DE BENEFICIOS</b>	
Liquidación por despido	\$ 6.000,00
Liquidación por renuncia	\$ 2.000,00
Multa por retraso en legalización contratos	\$ 5,00
Valor anual desembolsado al consultor	\$ 7.500,00
Rediseño	(\$ 805,08)
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$14.699,92</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Samantha Montoya Moreno

## 5.7 ANÁLISIS COSTO/BENEFICIO

Finalmente analizados costos y beneficios al hacer una relación, se tiene lo siguiente:

$$\begin{array}{rcl}
 \frac{\$ 14.699,92}{\$ 25.618,59} & \$ 0,57 & \frac{\$ 14.699,92}{\$ 8.501,43} \quad \$ 1,73
 \end{array}$$

Se realizó dos escenarios: con el sueldo anual del nuevo miembro y sin el sueldo, esto para denotar que este valor es el que más influye en los costos, sin embargo como se analizó anteriormente, los beneficios son varios y el proyecto como tal es de implementación viable.

Se tiene que el beneficio que si bien es cierto no generaría un gran impacto, hay que tomar en cuenta el beneficio de quitar la carga de trabajo que tienen los actualmente encargados de proceso, adicional a esto hay que tomar en cuenta que el costo está incluyendo el valor del salario anual del primer año de trabajo del nuevo miembro, por lo que este valor se ve incrementado.

En temas de implementación-mejora de procesos, el beneficio no se refleja en este caso a nivel económico, por tratarse de procesos administrativos, sin embargo al dejar los procesos estructurados permite hacer mejoras a futuro y medir la gestión a través de indicadores que le permitan a la organización tomar acciones a tiempo.

La RFR es una organización que busca contribuir en temas financieros al sector empresarial más vulnerable del país, por lo que contar con un recurso humano con bajo nivel de rotación y capacitado, hace que la experiencia adquirida no se pierda en el tiempo sino que se mejore, pues altos niveles de salida de colaboradores hace que información valiosa se pierda; adicional a esto el implementar procesos permite documentarlo y dejar evidencias suficientes para procesos de auditoria.

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- El ámbito microfinanciero en el país se encuentra en una fase de desarrollo paulatino, por lo que existen oportunidades en este sector tomando en cuenta que el gobierno actual promueve la producción nacional.
- En lo que respecta al ámbito tecnológico, existe una brecha en el sector microfinanciero, pues involucra a personas de bajos recursos que por su condición principalmente económica y educativa, no pueden acceder a créditos que les permita desarrollar sus negocios mediante el uso de nuevas tecnologías.
- La presencia de financiadores sociales, hace que los microempresarios caigan en redes de corrupción para obtener el crédito para sus negocios, esto porque las entidades financieras exigen documentación de respaldo que en muchos de los casos no la poseen, es aquí donde las microfinancieras que abarca la RFR buscan encaminar a este tipo de empresarios a medios legales para sus negocios.
- La falta de estabilidad legal y política en nuestro país, afecta de manera considerable la inversión extranjera, de la cual dependen o se ven ayudadas muchas ONGs, entre éstas la RFR.

- La Gestión por procesos contribuye a la estructuración de la gestión empresarial, a través de la diagramación de las actividades llevadas a cabo en un área en específico, con el fin de contar con la documentación necesaria para medir y mejorar con el tiempo.
- La Gestión de Talento Humano por competencias, contribuye a las organizaciones a mejorar los índices de permanencia de sus colaboradores y su nivel de desempeño, ya que busca ubicar a cada colaborador según sus habilidades, evaluarlo e impulsar su desarrollo profesional.
- La falta de especialistas internos en cualquier área de las organizaciones hace que la misma retrase sus procesos e incurra en gastos por pagos a especialistas externos.
- Al implementar procesos en las organizaciones, de cualquier tipo de actividad o tamaño, se pueden medir los recursos en los cuales se está incurriendo, de modo que se pueden optimizarlos y tomar medidas de acción en problemas que puedan ser identificados, es decir identificar oportunidades y proponer mejoras.
- La gestión por procesos es aplicable para todas las áreas de las organizaciones, y resulta un medio para mejorar la inducción de los nuevos miembros, ya que contando con un manual de procedimientos se tiene el proceso de forma clara y concisa, por lo cual se recomienda implementar en las otras áreas de la RFR.
- La propuesta presentada resulta viable, pues al tratarse de temas administrativos, no se incurre en mayores gastos de infraestructura y equipos.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Con los beneficios obtenidos con esta propuesta, es recomendable que se levanten procesos en las demás áreas de la organización, de modo que se puedan optimizar recursos y mejorar el flujo de las tareas.
- El diseño de procesos deber ir de la mano de consultas frecuentes a los responsables de las diversas actividades que se ven implicadas, de modo que se obtengan datos de primera mano que permitan levantar los procesos de la forma más apegada a la realidad.
- Es recomendable que los procesos sean ejecutados por personas especializadas, ya que esto hace que los costos y tiempos de procesos sean mejor aprovechados.
- Tras la implementación del proyecto, resulta importante realizar una auditoría que permita evaluar el mismo, de modo que se corrijan posibles errores o se puedan implementar mejoras, de acuerdo a los hallazgos que se determinen.
- En temas administrativos, los respaldos son de vital importancia, sin embargo la tendencia de guardarlos en físico hace que las organizaciones incurran en gastos, por lo que es recomendable que se analicen la posibilidad de digitalizar los mismos.
- Para una empresa pequeña, la metodología empleada en este trabajo de titulación resulta suficiente, pues permite identificar problemas, analizar tiempos y costos,

comparar escenarios y definir valor agregado en las diversas tareas, por lo que se recomienda utilizar este método para mejorar procesos organizacionales, específicamente los administrativos.

- Al tratarse de la mejora de procesos de una sola área, no se ha hecho un mapa de procesos y caracterizaciones, pero es importante que se los realiza para el caso de generar los flujos de toda la organización.
- Es importante que las organizaciones levanten procesos, pues les permite mejorar su actividad y tener controlados los recursos.

## REFERENCIAS

1. AIFE. (s.f.). *El rol de las microfinanzas en el Ecuador*. Recuperado el 31 de Enero de 2015, de <http://www.aife.com.ec/hts/boletin2/7.htm>
2. Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
3. Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
4. Alles, M. A. (s.f.). *Perfil del puesto por competencias*. Recuperado el 18 de Marzo de 2015, de UCIPFG: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)
5. Andrade Maldonado, E. (2003). *Propuesta de revisión de procesos de selección y capacitación para el área de recursos humanos del Banco General Rumiñahui, enfocados al esquema de competencias*. Quito.
6. Arauz, M. F. (2 de Noviembre de 2014). *Actualidad y Negocios Magazine*. Obtenido de [http://www.notimundo.com.ec/actualidad-y-negocios/articulo/9249/el\\_2015,\\_con\\_dificultades\\_que\\_seran\\_manejables](http://www.notimundo.com.ec/actualidad-y-negocios/articulo/9249/el_2015,_con_dificultades_que_seran_manejables)
7. Cadena, J. (Marzo de 2013). *Administración por procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
8. Campoverde, B., & Valdiviezo, A. (2010). *Repositorio*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1539/1/tif58.pdf>
9. Carrasco, J. (Mayo de 2008). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Obtenido de Revista Electrónica CEMCI: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>
10. Castila, M. J. (s.f.). Recuperado el 12 de Abril de 2015, de FCHST: [http://www.fchst.unlpam.edu.ar/cartelera/curso\\_extra/cursogramas\\_mjcastilla.pdf](http://www.fchst.unlpam.edu.ar/cartelera/curso_extra/cursogramas_mjcastilla.pdf)
11. Cattell, R. B. (2011). *Evaluación del test 16-PF*. Obtenido de Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos: <https://www.cop.es/uploads/PDF/16PF5.pdf>
12. Dávila, F. (15 de Mayo de 2014). *AVA: Análisis de Valor Agregado*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/jsbunantd5fl/ava-analisis-de-valor-agregado/>
13. EFE. (24 de Diciembre de 2014). *Banco Central de Ecuador pone en funcionamiento sistema de dinero electrónico*. Obtenido de Ecuavisa: <http://www.ecuavisa.com/>

articulo/noticias/nacional/93373-banco-central-ecuador-pone-funcionamiento-sistema-dinero

14. Ennis, M. (29 de Enero de 2008). *The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. Obtenido de Careeronestop.org: [http://www.careeronestop.org/competencymodel/info\\_documents/opdrliteraturereview.pdf](http://www.careeronestop.org/competencymodel/info_documents/opdrliteraturereview.pdf)
15. Esparragoza, J. (2012). *Administración de recursos humanos y talento humano*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
16. FLACSO. (Marzo de 2006). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49430.pdf>
17. Flannery, T. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Paidós.
18. Frade, L. (2009). *Desarrollo de competencias en educación básica*. Obtenido de Funcion Pedagógica: <https://funcionpedagogica.files.wordpress.com/2010/01/laura-frade-competencias.pdf>
19. Fundibeq. (s.f.). *Diagrama de Flujo*. Recuperado el 8 de Marzo de 2015, de Fundibeq: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)
20. Fundibeq. (s.f.). *La gestión de competencias*. Obtenido de Fundibeq: [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion\\_de\\_competencias.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/gestion_de_competencias.pdf)
21. Giarratana, M. (26 de Noviembre de 2008). *Como capacitar a su personal*. Obtenido de Degerencia.com: [http://www.degerencia.com/articulo/como\\_capacitar\\_a\\_su\\_personal](http://www.degerencia.com/articulo/como_capacitar_a_su_personal)
22. Google. (2014). *Clima Laboral*. Obtenido de <https://docs.google.com/forms/d/1T8et9aaMPOJAuuU6juHB-UUFTIY5AFhO-JxCIJ5GF1E/viewform?c=0&w=1>
23. Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
24. Infoelect. (s.f.). *Módulo de Contabilidad*. Recuperado el 31 de Enero de 2015, de Infoelect: [http://www.infoelect.net/Ayuda\\_Latinium/Ayuda/Guia/pages/Guia\\_Rapida.html](http://www.infoelect.net/Ayuda_Latinium/Ayuda/Guia/pages/Guia_Rapida.html)
25. ISO 9000. (s.f.). *Implementación SIG*. Obtenido de <http://www.implementacionsig.com/index.php/interpretacion-de-la-norma-iso-9001/3-terminos-y-definiciones-iso-9001>
26. Jáuregui, A. (Mayo de 2001). *Uso de diagramas de redes como instrumentos de control*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/15/digryredes.htm>
27. Matos, F. (11 de Marzo de 2013). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>



28. Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (s.f.). *Estrategia Nacional el Buen Vivir Rural*. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de Ministerio Coordinador de Desarrollo Social: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/proyecto-de-coordinacion-intersectorial-para-el-buen-vivir-rural/>
29. Muñoz Garzón, R. (2009). *Proceso de reclutamiento y selección: Caso de estudio AIESEC*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Colombia: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO\\_.PDF](http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF)
30. Orr, E., Sneltjes, C., & Guangrong, D. (July de 2010). *Competency Modeling*. Obtenido de Korn Ferry Institute: [http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files/documents/briefings-magazine-download/Competency\\_Modeling1.pdf](http://www.kornferryinstitute.com/sites/all/files/documents/briefings-magazine-download/Competency_Modeling1.pdf)
31. Pérez, J. A. (2008). Obtenido de Revista Leadership: <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/gestion-por-procesos/>
32. Peteiro, D. R. (2005). *Gestión por procesos y modelado de procesos*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
33. Presidencia de la República. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Obtenido de Lexis: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_econ.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf)
34. Rabago López, E. (2010). *Business Pocket: Gestión por Competencias, un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=Hs8lm2CdcpUC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=Gesti%C3%B3n+por+competencias+sistema+de+compensaciones&source=bl&ots=tpM9mrc8K6&sig=DLMpBQpRN2xd7DrKeCjJ7RyYy\\_I&hl=es&sa=X&ei=yK3jVlfnFYHnggSqs4GYBQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n+por+competencias+sistema+de+compensaciones](https://books.google.com.ec/books?id=Hs8lm2CdcpUC&pg=PA76&lpg=PA76&dq=Gesti%C3%B3n+por+competencias+sistema+de+compensaciones&source=bl&ots=tpM9mrc8K6&sig=DLMpBQpRN2xd7DrKeCjJ7RyYy_I&hl=es&sa=X&ei=yK3jVlfnFYHnggSqs4GYBQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Gesti%C3%B3n+por+competencias+sistema+de+compensaciones)
35. Red Financiera Rural - RFR. (2013). *Manual Organizativo RFR*.
36. Red Financiera Rural - RFR. (2013). *Planeamiento Estratégico 2013-2016*.
37. Revista Líderes. (s.f.). *La competencia de los servicios financieros aumenta en el Ecuador*. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-servicios-financieros-aumenta-ecuador.html>
38. Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). Obtenido de Deloitte: <http://www.deloitte.com/multifiledownload?solutionName=deloitte.com&fileIds=9795528ffc995410VgnVCM1000003256f70aSTFL>
39. SEEP Powering Connections. (s.f.). *About SEEP*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://www.seepnetwork.org/about-seep-pages-3.php>
40. Superintendencia de Bancos y Seguros. (2014). Obtenido de [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec)
41. Vivas, M. (14 de Enero de 2008). *Flujogramas*. Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/anieto61/flujogramas>


# ANEXOS

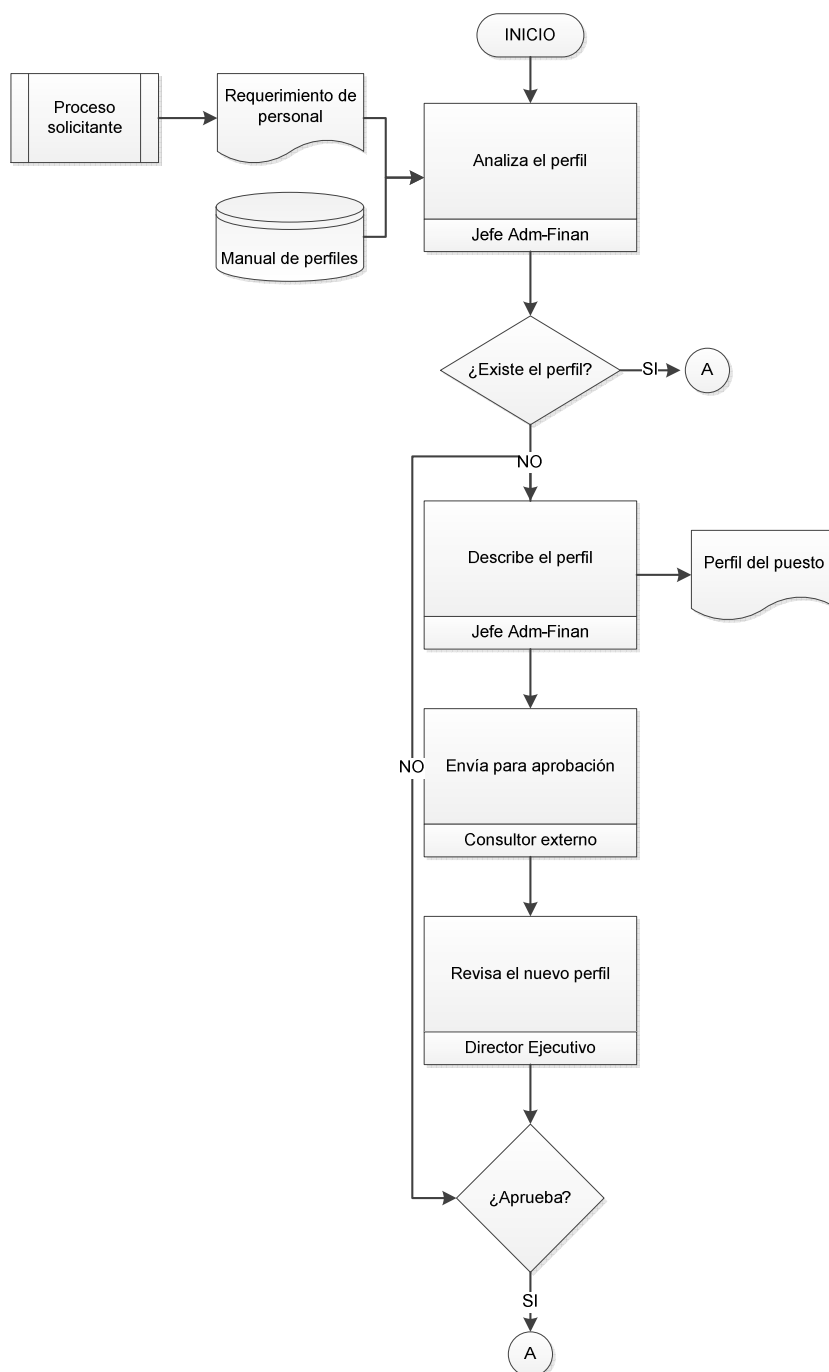
**Anexo 1: Lista de Socios**


<b>Nº</b>	<b>Institución</b>	<b>Contrato RFR</b>	<b>Estatutos</b>	<b>RUC</b>	<b>Fecha de Ingreso</b>
<b>1</b>	<b>BANCO PROCREDIT</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>2</b>	<b>BANCO SOLIDARIO</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>3</b>	<b>CASA CAMPESINA DE CAYAMBE</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>4</b>	<b>CEPESIU</b>	-	SI	SI	13/02/2008
<b>5</b>	<b>CODESARROLLO</b>	SI	SI	SI	S/C
<b>6</b>	<b>COOP 4 DE OCTUBRE</b>	SI	SI	SI	30/05/2011
<b>7</b>	<b>COOP ATUNTAQUI</b>	SI	SI	SI	18/06/2010
<b>8</b>	<b>COOP AMBATO</b>	SI	SI	SI	22/12/2010
<b>9</b>	<b>COOP CHONE LTDA.</b>	SI	SI	SI	03/02/2008
<b>10</b>	<b>COOP KULLKY WASI</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>11</b>	<b>COOP LA BENEFICA</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>12</b>	<b>BANCO COOP NACIONAL</b>	SI	-	-	13/02/2008
<b>13</b>	<b>FONDVIDA</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>14</b>	<b>COOP LUZ DEL VALLE</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>15</b>	<b>COOP MAQUITA CUSHUNCHIC</b>	SI		SI	13/02/2008
<b>16</b>	<b>COOP MUJERES UNIDAS</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>17</b>	<b>COOP MUSHUC RUNA</b>		SI	SI	S/C
<b>18</b>	<b>COOPROGRESO</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>19</b>	<b>COOP SAC AIET</b>				S/C
<b>20</b>	<b>COOP SAN JOSE</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>21</b>	<b>COOP JARDIN AZUAYO</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>22</b>	<b>CREDIFE</b>			SI	S/C
<b>23</b>	<b>ESPOIR</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>24</b>	<b>FACES</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>25</b>	<b>FEPP</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>26</b>	<b>FINANCOOP</b>	SI			13/02/2008
<b>27</b>	<b>FINCA S.A.</b>	SI		SI	13/02/2008
<b>28</b>	<b>FODEMI (FONDO DE DESARROLLO MICROEMPRESARIAL)</b>	SI		SI	13/02/2008
<b>29</b>	<b>FUNDACIÓN ALTERNATIVA</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>30</b>	<b>BANCO D-MIRO</b>	SI			13/04/2012

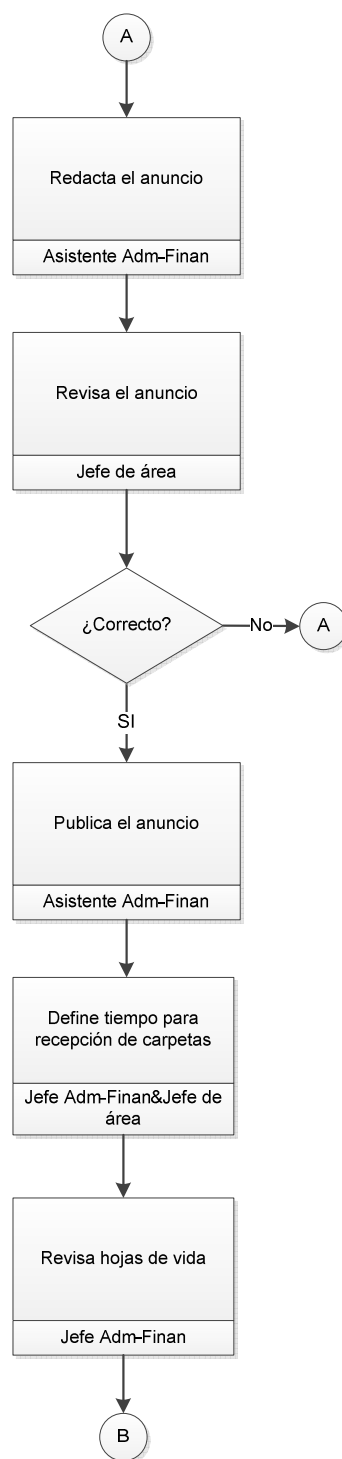
<b>N°</b>	<b>Institución</b>	<b>Contrato RFR</b>	<b>Estatutos</b>	<b>RUC</b>	<b>Fecha de Ingreso</b>
<b>31</b>	<b>FUNDAMIC</b>	SI			13/02/2008
<b>32</b>	<b>INSOTEC</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>33</b>	<b>SWISSCONTACT</b>		SI	SI	S/C
<b>34</b>	<b>UCACNOR</b>	SI			13/02/2008
<b>35</b>	<b>COAC NUEVA HUANCAYILCA</b>	SI	SI	SI	30/09/2011
<b>36</b>	<b>UCADE Unión Católica de Apoyo al Desarrollo.</b>	SI	SI	SI	13/02/2008
<b>37</b>	<b>COAC GUARANDA LTDA.</b>	SI	SI	SI	15/12/2011
<b>38</b>	<b>COAC CHIBULEO LTDA.</b>	SI	SI	SI	15/12/2011
<b>39</b>	<b>FREEDOM FROM HUNGER</b>	SI	SI		15/12/2011
<b>40</b>	<b>COAC VIRGEN DEL CISNE LTDA</b>	SI	SI		22/03/2012
<b>41</b>	<b>COAC CACPE PASTAZA</b>	SI	SI	SI	22/03/2012
<b>42</b>	<b>COAC FERNANDO DAQUILEMA</b>	SI	SI	SI	22/03/2012
<b>43</b>	<b>COAC 29 DE OCTUBRE</b>	SI	SI	SI	03/09/2012
<b>44</b>	<b>COAC PADRE VICENTE PONCE RUBIO</b>	SI	SI	SI	22/04/2013
<b>45</b>	<b>CARE</b>	SI	SI	SI	31/10/20013
<b>46</b>	<b>COAC 23 DE JULIO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	20/12/2013
<b>47</b>	<b>COAC LUCHA CAMPESINA</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	20/12/2013


## Anexo 2: Contratación

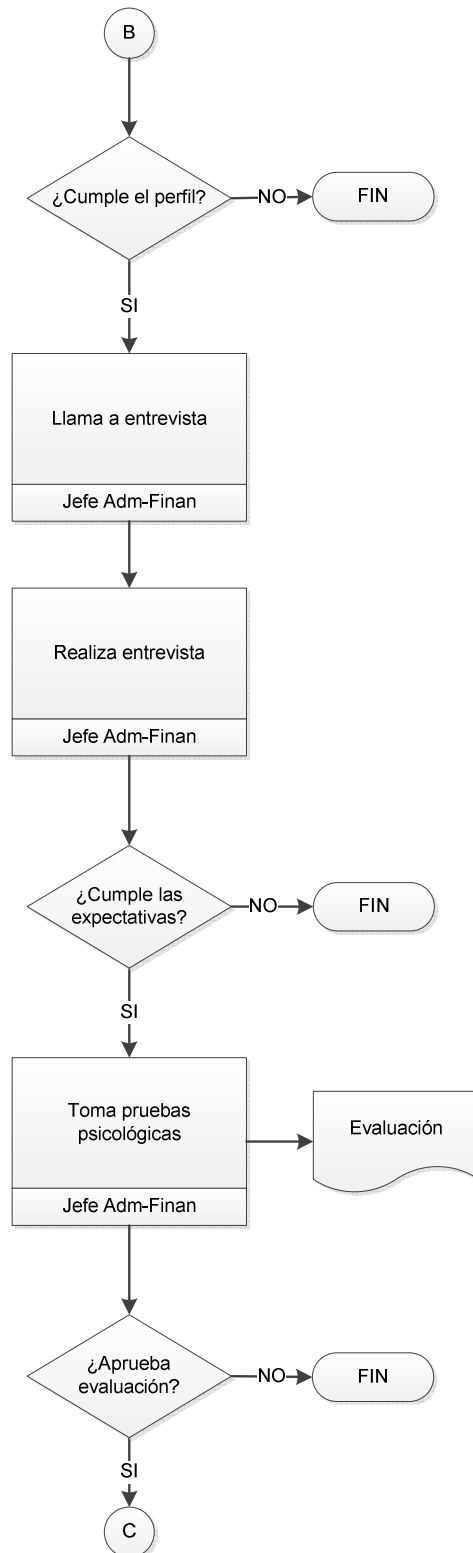
	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	LEVANTAMIENTO DEL PROCESO
CODIGO	Proceso: Contratación	
Edición No. 0		Pág. Página-1 de 6




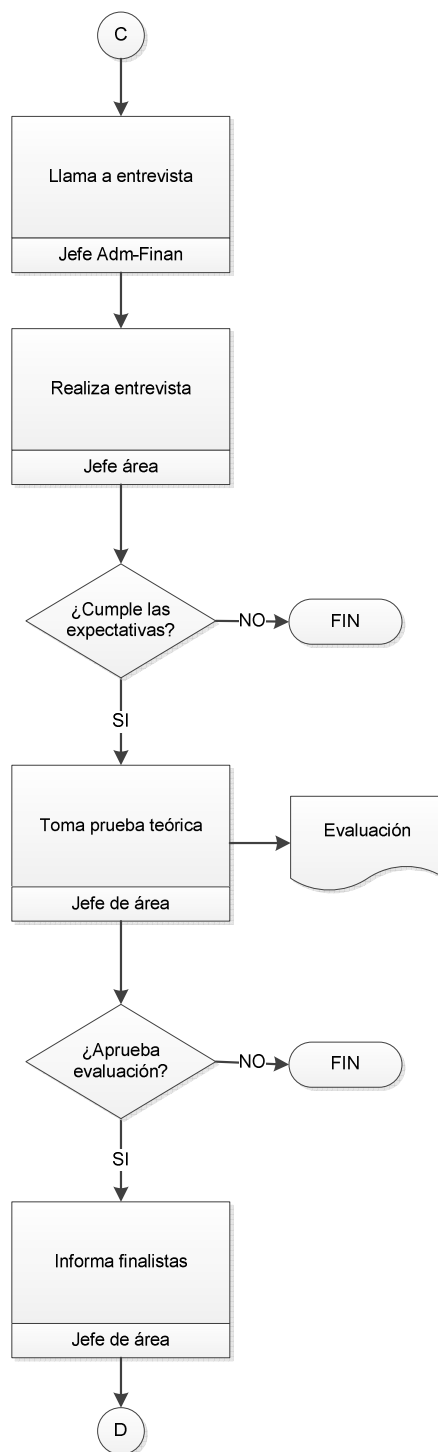
	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Contratación</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 6</b>




 <small>Financiamos para el desarrollo RED FINANCIERA RURAL</small>	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Contratación</b>	
<b>Edición No.</b>		<b>Pág. Página-1 de 6</b>

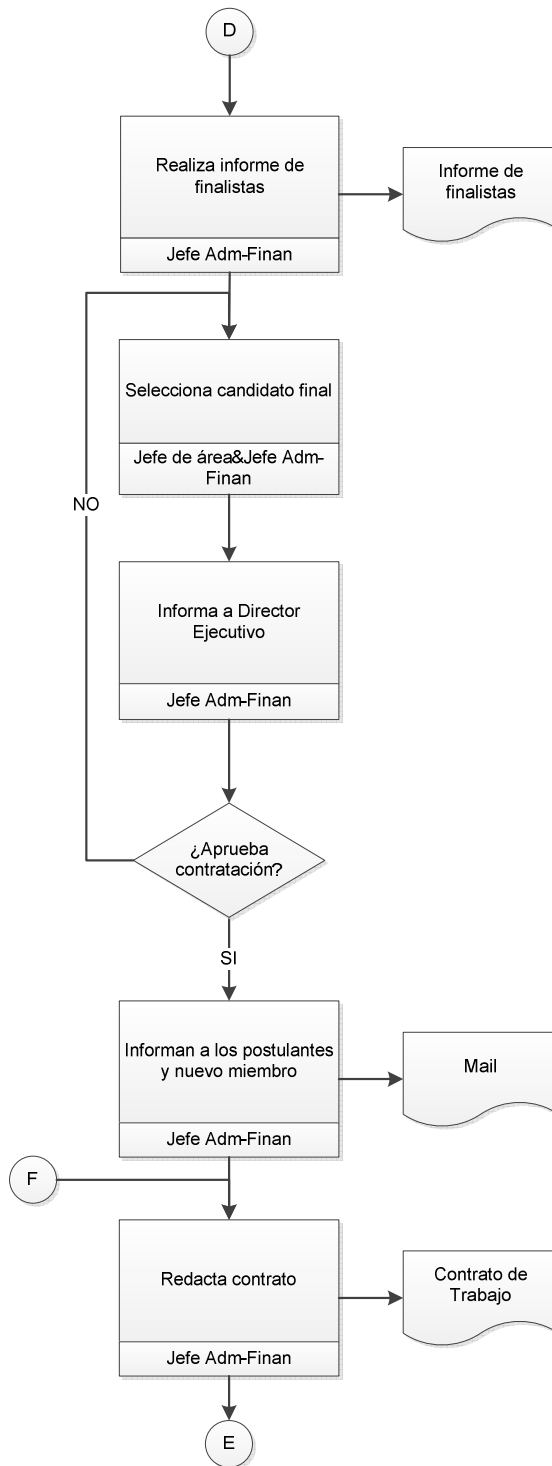



	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Contratación</b>	
<b>Edición No.</b>		<b>Pág. Página-1 de 6</b>

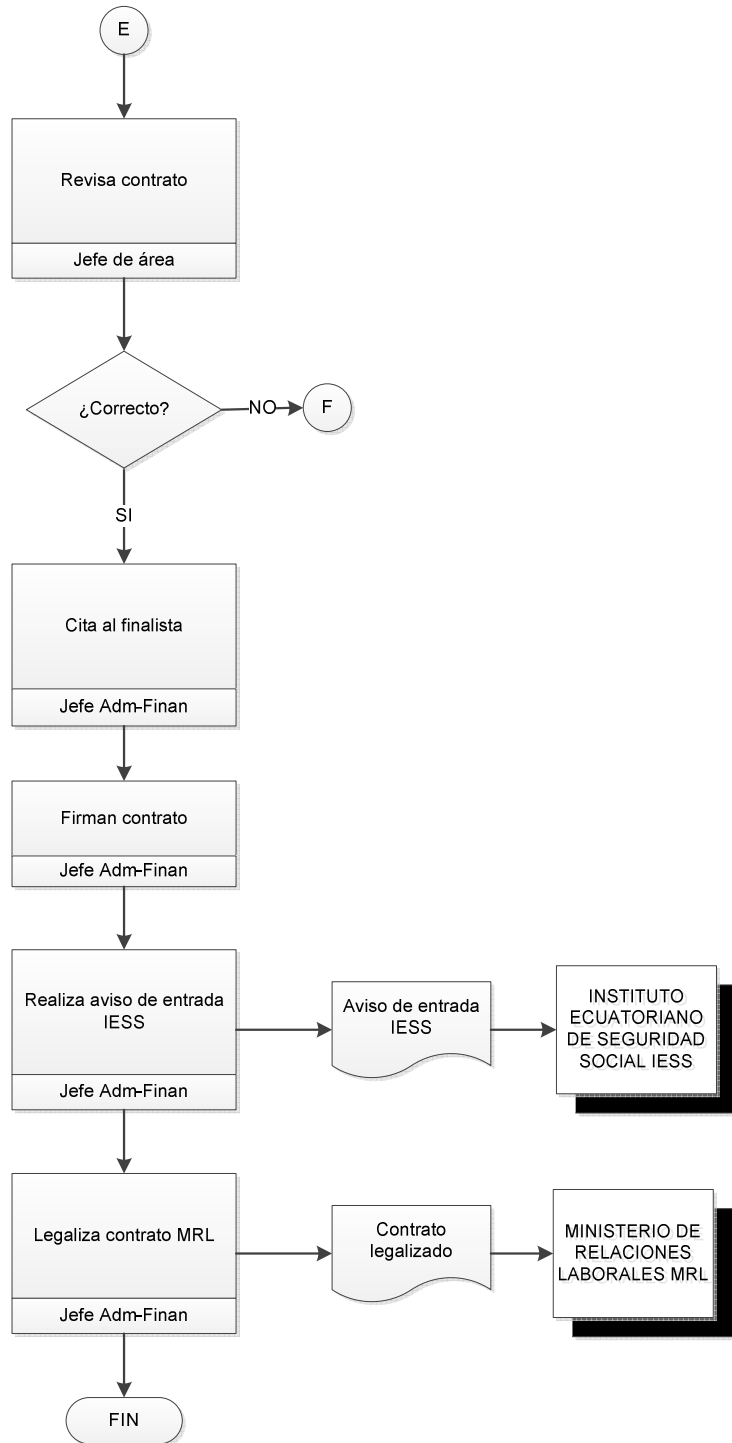





 <p><b>RED FINANCIERA RURAL</b></p> <p><small>Finanzas para el desarrollo</small> <b>RED FINANCIERA RURAL</b></p>	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Contratación</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 6</b>

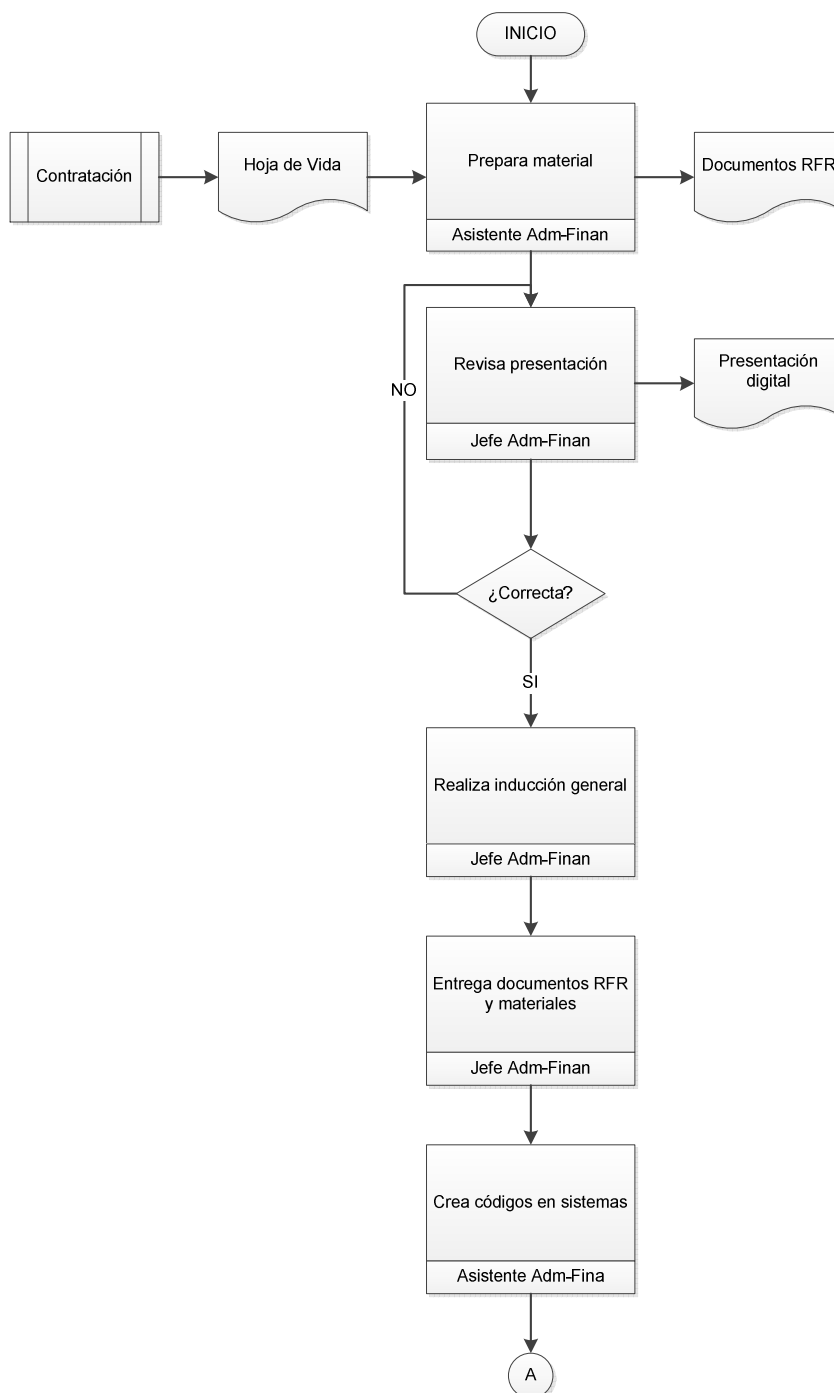



<div><p><b>RED FINANCIERA RURAL</b></p><p><small>Financiamos para el desarrollo RED FINANCIERA RURAL</small></p></div>		<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>	
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Contratación</b>		
<b>Edición No. 0</b>			<b>Pág. Página-1 de 6</b>

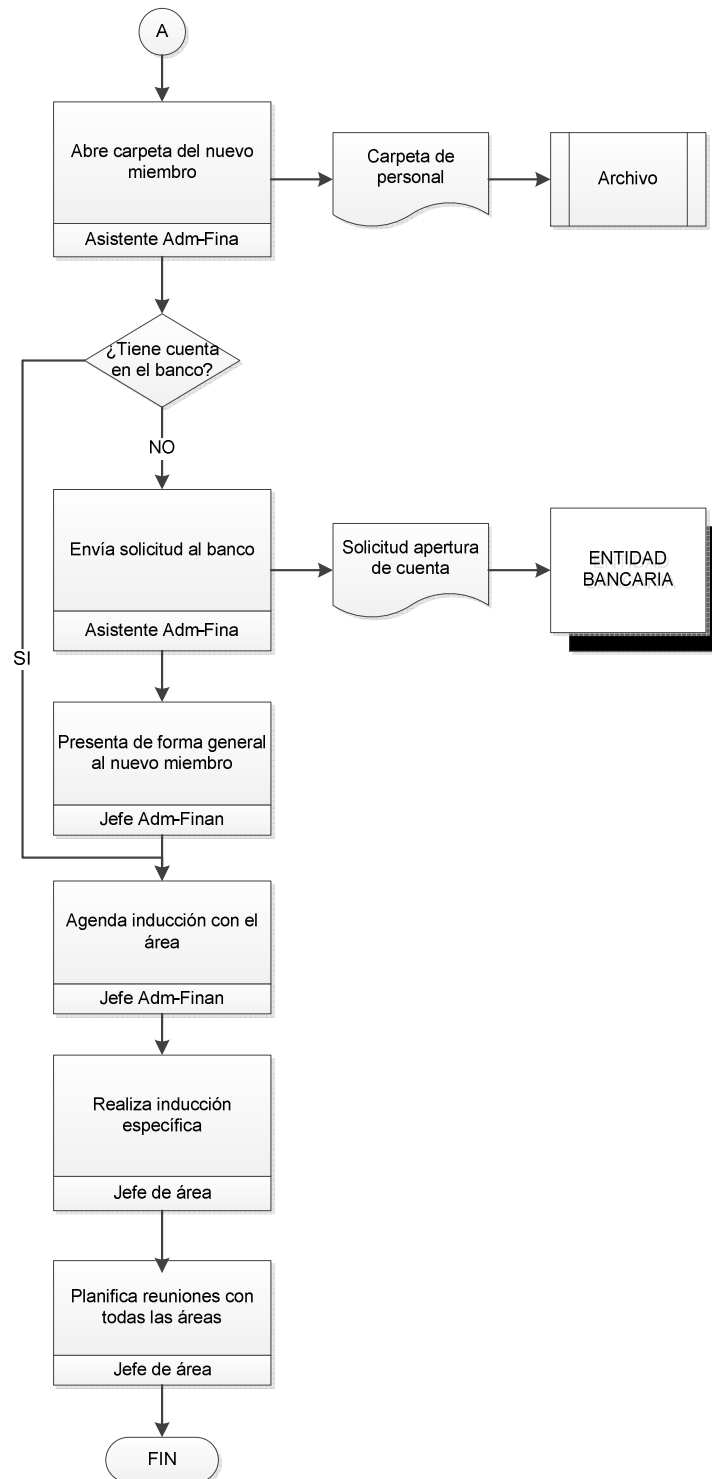


**Anexo 3: Inducción**


 <small>Finanzas para el desarrollo RED FINANCIERA RURAL</small>	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	LEVANTAMIENTO DEL PROCESO
CODIGO	Proceso: Inducción	
Edición No. 0		Pág. Página-1 de 2

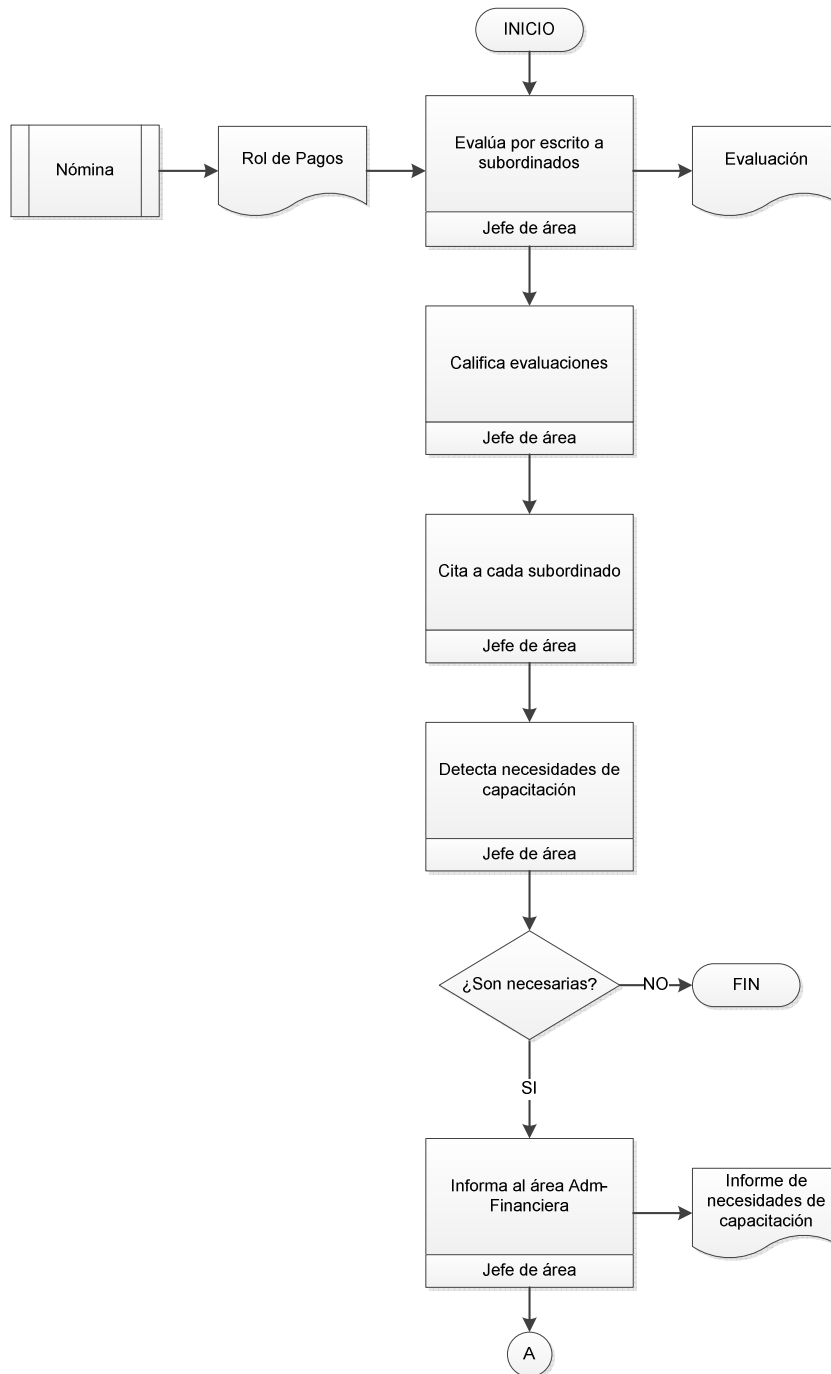



	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Inducción</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 2</b>

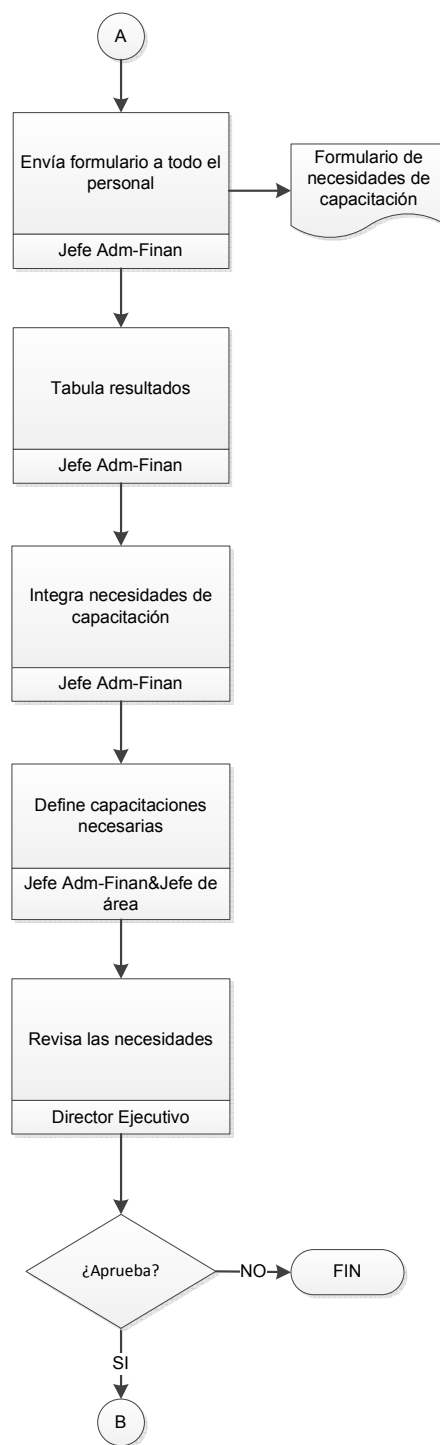



### Anexo 4: Crecimiento y Desarrollo del Personal

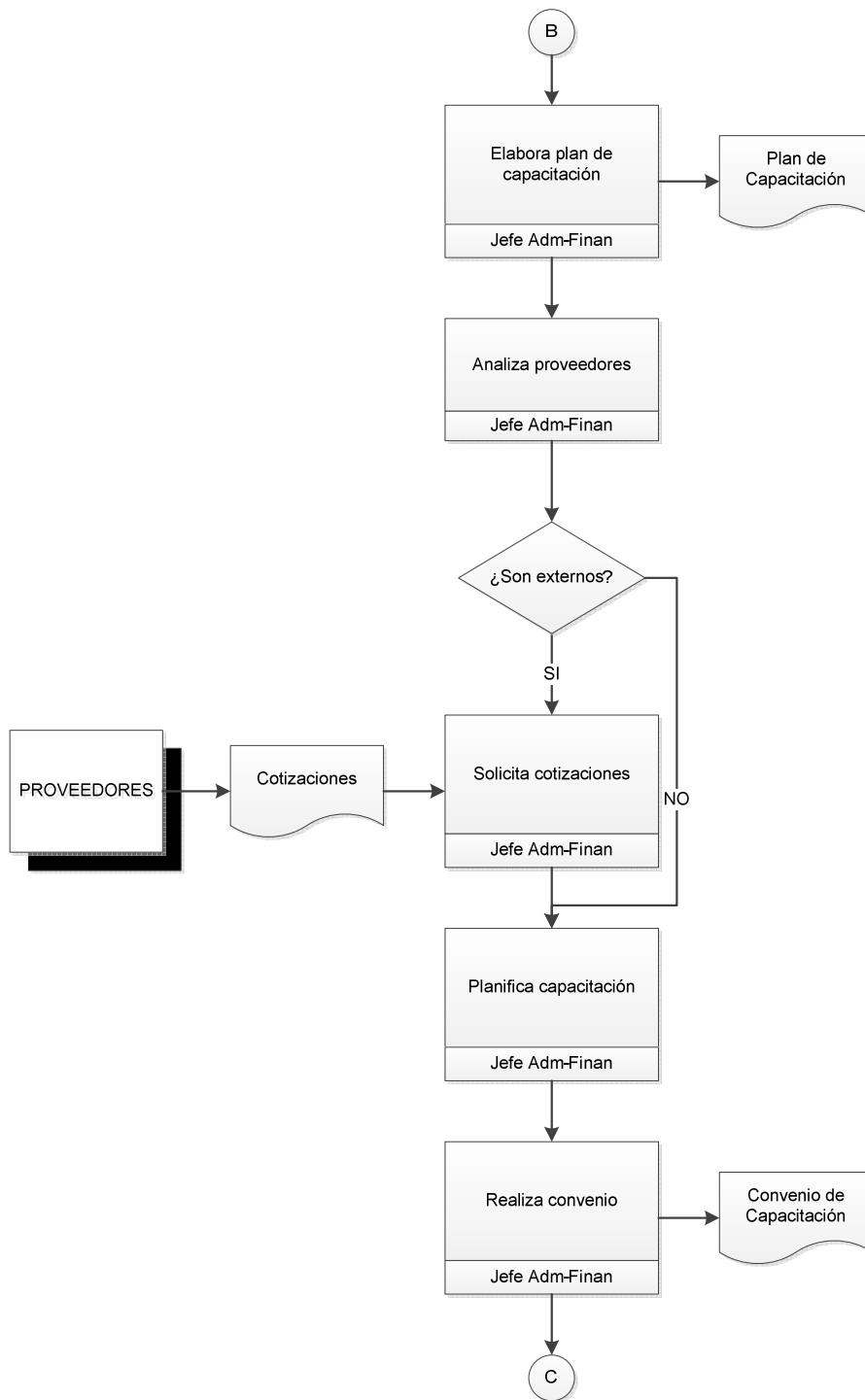
	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	Proceso: Crecimiento y Desarrollo del personal	
Edición No. 0		Pág. Página-1 de 4




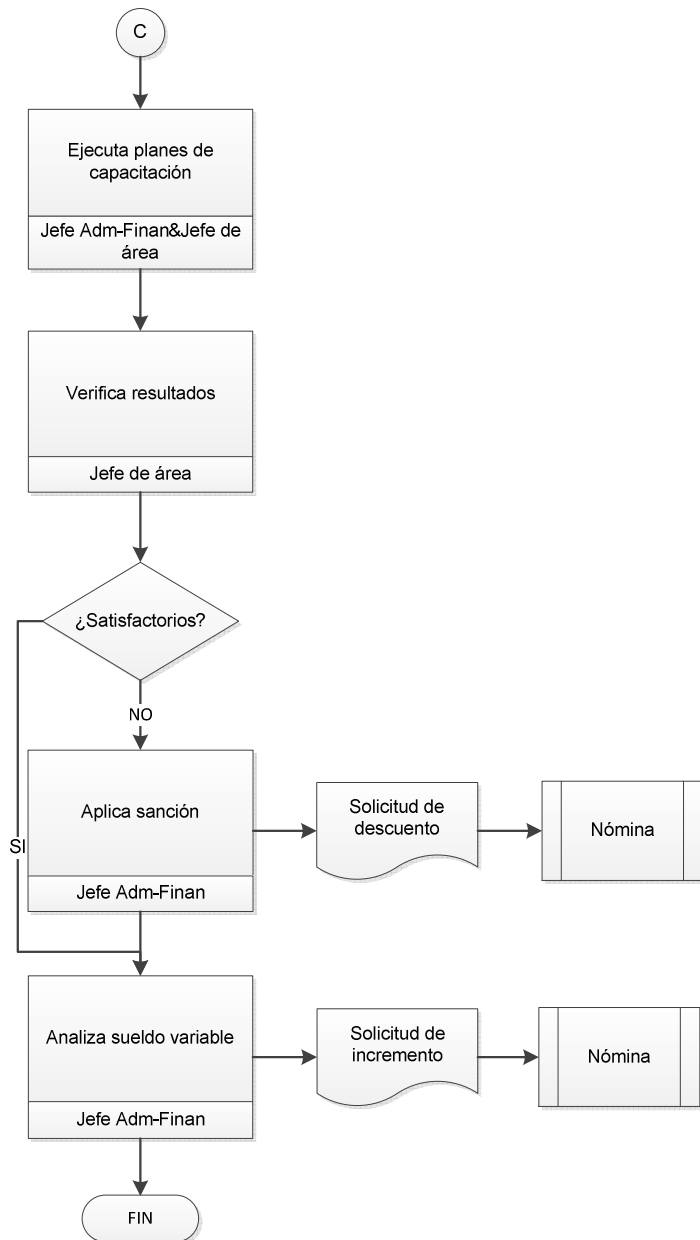
	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>Proceso: Crecimiento y Desarrollo del personal</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 4</b>



	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CÓDIGO</b>	<b>Proceso: Crecimiento y Desarrollo del personal</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 4</b>



	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	Proceso: Crecimiento y Desarrollo del personal	
Edición No. 0		Pág. Página-1 de 4





### Anexo 5: Formulario propuesto para evaluación del desempeño de los empleados

Nombre del Empleado:

Puesto que ocupa:

Departamento:

Período a Evaluar: de 1 de enero a 31 de diciembre del 2010

#### INSTRUCCIONES

Evalúe al empleado en el puesto que desempeña actualmente. El parámetro de medición es contra los requerimientos totales del cargo, el cuidado y objetividad con que efectúe la evaluación determinarán la utilidad de ésta para usted, el empleado y la empresa. Marque con una "X" el nivel del factor que mejor describe el desempeño del empleado (Puntos a asignar por nivel de factor: a=20; b=40; c=60; d=80 y e=100).

- **CANTIDAD DE TRABAJO:** Volumen o rendimiento del trabajo generado por el empleado en condiciones normales.

- a) Rendimiento muy pobre, lentitud, atrasos, incumplimientos.....[    ]
- b) Rendimiento poco aceptable, atrasos frecuentes.....[    ]
- c) Rendimiento dentro de lo aceptable. Resultados siempre al día.....[    ]
- d) Rendimiento por encima de lo esperado en el puesto.....[    ]
- e) Sobrepasa mucho los estándares de volúmenes y rendimiento.....[    ]
- Comentarios: .....

- **CALIDAD DE TRABAJO:** Precisión y exactitud del trabajo que desarrolla y/o supervisa, comparado con los estándares fijados para el puesto.

- a) Errores o fallas con alguna frecuencia .....[    ]
- b) Logra una calidad de trabajo aceptable. Los errores poseen justificación.....[    ]
- c) Rara vez hay falla o errores. Su calidad está dentro del promedio .....[    ]
- d) Ejerce un control minucioso y adecuado .....[    ]

e) Alto nivel de calidad. Análisis, Control y Seguimiento.....[ ]  
 Comentarios .....

- **SUPERVISIÓN REQUERIDA:** Grado de supervisión que el empleado requiere para realizar las funciones o tareas asignadas con cierta autonomía.

a) Necesita constantemente supervisión para desempeñar sus funciones .....[ ]  
 b) Necesita supervisión más de lo normal en cualquier tipo de tareas que ejecuta.....[ ]  
 c) Requiere de normal supervisión en el desempeño de sus funciones.....[ ]  
 d) Requiere de un mínimo de supervisión en el desempeño de sus funciones.....[ ]  
 e) Necesita supervisión únicamente en tareas especiales.....[ ]  
 Comentarios: .....

- **RESPONSABILIDAD:** Grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del puesto, la dedicación y esfuerzo que pone en ello y la confianza que genera en otros de que lo requerido se cumplirá.

a) Nada confiable. No demuestra interés en cumplir. Trabajos inconclusos .....[ ]  
 b) Demuestra dedicación y esfuerzo pobre. No es muy confiable .....[ ]  
 c) Dedicación y esfuerzo normal al cumplimiento de responsabilidad.....[ ]  
 d) Interés, dedicación y esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades por arriba  
 de lo esperado.....[ ]  
 e) Totalmente confiable. Su esfuerzo, dedicación y cumplimiento de  
 responsabilidades son ejemplares .....[ ]  
 Comentarios: .....

- **COLABORACIÓN:** Disposición para contribuir y/o ayudar a otros, espontáneamente o a solicitud, en labores diversas o de formar equipos de trabajo en pro de objetivos en beneficio de la Institución.

a) No presta colaboración en absoluto .....[ ]  
 b) Colabora algunas veces pero poniendo objeciones.....[ ]

- c) Tiene una disposición normal a colaborar y asistir a otros dentro de la  
Institución.....[ ]
- d) Brinda su colaboración con mucho entusiasmo cuando se le pide .....[ ]
- e) Siempre dispuesto a colaborar incondicionalmente con otros y con la Institución ..[ ]
- Comentarios: .....

- **RELACIONES INTERPERSONALES:** Habilidad para relacionarse con jefes, compañeros, otros departamentos, clientes y público en general, mostrando un buen trato y amabilidad en dichas relaciones.

- a) Mal carácter, desagradable en su trabajo y forma de relacionarse. Su trato  
hacia los demás es deficiente .....[ ]
- b) Ocasionalmente tiene conflictos personales en sus relaciones. El trato que  
Ofrece a otras personas no es del todo adecuado .....[ ]
- c) El trato hacia otras personas es adecuado y agradable. Generalmente se  
muestra atento y servicial.....[ ]
- d) Posee muy buenas relaciones interpersonales. Su trato y atención a otras  
personas es muy agradable.....[ ]
- e) Desarrolla excelentes relaciones con todos. Es en extremo atento, agradable  
y servicial en el trato y/o servicio a las personas .....[ ]
- Comentarios: .....

- **DISCIPLINA:** Grado en que acata instrucciones y sigue normas y políticas relacionadas al orden y comportamiento institucional en el trabajo, inclusive asistencia y puntualidad.

- a) No acata órdenes e instrucciones, irrespeto las normas disciplinarias y  
laborales .....[ ]
- b) Con frecuencia incumple las normas disciplinarias y laborales.....[ ]
- c) Acata las normas disciplinarias y su conducta es en base a lo que se espera .....[ ]
- d) Respeta las normas disciplinarias con cuidado y celo por arriba de lo normal.....[ ]
- e) Su conducta y respeto a las normas es intachable y ejemplar.....[ ]
- Comentarios: .....

- **DISCRECIÓN:** Grado de prudencia y delicadeza demostrada por el empleado para guardar secretos en lo relacionado al cargo y a la Institución en general.

- a) No es nada discreto. Divulga todo tipo de información.....[   ]
- b) Algunas veces divulga información. Es poco discreto.....[   ]
- c) Normalmente es discreto.....[   ]
- d) Es muy discreto no divulga ningún tipo de información confidencial.....[   ]
- e) Es discreto y sumamente cuidadoso con la información a su cargo o conocida.....[   ]
- Comentarios: .....

- **INICIATIVA:** Disposición para anticiparse a hechos, genera ideas y toma acciones efectivas que lo lleva a resolver problemas o mejorar métodos, etc.

- a) No actúa hasta no recibir órdenes, siempre hay que empujarlo. Vacila con frecuencia .....[   ]
- b) Pasivo en la mayoría de veces. Hace sólo lo que se le indica. Genera pocas ideas [   ]
- c) Posee la creatividad y la iniciativa normal esperada para el puesto .....[   ]
- d) Posee una iniciativa y creatividad superior a lo normal. Da soluciones a problemas y genera mejores métodos de trabajo .....[   ]
- e) Muy dinámico. Se anticipa a todo, resuelve los problemas con efectividad y busca las soluciones. Sus ideas siempre son excelentes y realizables .....[   ]
- Comentarios: .....[   ]

- **CUMPLIMIENTO DE METAS:** Capacidad demostrada por el empleado para el cumplimiento de las metas y objetivos fijados por la Institución, haciendo un adecuado uso de los recursos a su disposición.

- a) Nunca logra cumplir con las metas propuestas .....[   ]
- b) El logro en el cumplimiento de sus metas, es irregular y hace uso de los recursos de manera excesiva .....[   ]
- c) Frecuentemente logra cumplir con las metas propuestas y hace uso racional de los recursos asignados .....[   ]

d) Siempre logra cumplir las metas propuestas en el tiempo y con los recursos fijados.....[   ]

e) Minimiza recursos y cumple con las metas y objetivos en muy corto tiempo.....[   ]

Comentarios: .....[   ]

- Cuáles son las principales fortalezas en su desempeño?: dedicación, responsabilidad, compromiso con el área y con la institución, apoyo incondicional
- Cuáles son las principales debilidades en su desempeño?: falta de conocimiento en el campo de las Microfinanzas,
- Que acciones específicas y compromisos propone para mejorar las áreas débiles señaladas y que le permita mejorar sus resultados para el próximo período?

Dado que es un cargo en el que se esta transfiriendo conocimientos se debe apoyar su desarrollo a través de capacitación, y acompañamiento

## PARÁMETROS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN TOTAL

<i><b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b></i>	<i><b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b></i>					<i><b>FACTOR DE PONDERAC.</b></i>	<i><b>PUNTOS POR FACTOR</b></i>
	<i><b>20</b></i>	<i><b>40</b></i>	<i><b>60</b></i>	<i><b>80</b></i>	<i><b>100</b></i>		
<i>Cantidad de Trabajo</i>				<i>x</i>		<i>5 %</i>	<i>4</i>
<i>Calidad de Trabajo</i>				<i>x</i>		<i>10 %</i>	<i>8</i>
<i>Supervisión Requerida</i>				<i>x</i>		<i>10 %</i>	<i>8</i>
<i>Responsabilidad</i>				<i>x</i>		<i>5 %</i>	<i>8</i>
<i>Colaboración</i>				<i>x</i>		<i>10 %</i>	<i>10</i>
<i>Relacione Interpersonales</i>				<i>x</i>		<i>10 %</i>	<i>10</i>
<i>Disciplina</i>				<i>x</i>		<i>10 %</i>	<i>10</i>
<i>Discreción</i>				<i>x</i>		<i>10 %</i>	<i>10</i>
<i>Iniciativa</i>				<i>x</i>		<i>15 %</i>	<i>12</i>
<i>Obtención de Resultados</i>				<i>x</i>		<i>15 %</i>	<i>15</i>

**CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA:** \_\_\_\_\_

**CARGO Y UBICACIÓN DEL EMPLEADO** Asistente Administrativo

Al discutir la evaluación realizada, con el empleado, se pudo observar lo siguiente:

- Estuvo de acuerdo en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Estuvo en desacuerdo en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Comentarios del Evaluado \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de: Evaluación 22 Enero 2010

Comunicado al empleado \_\_\_\_\_

Firma Evaluador \_\_\_\_\_


Firma Evaluado \_\_\_\_\_

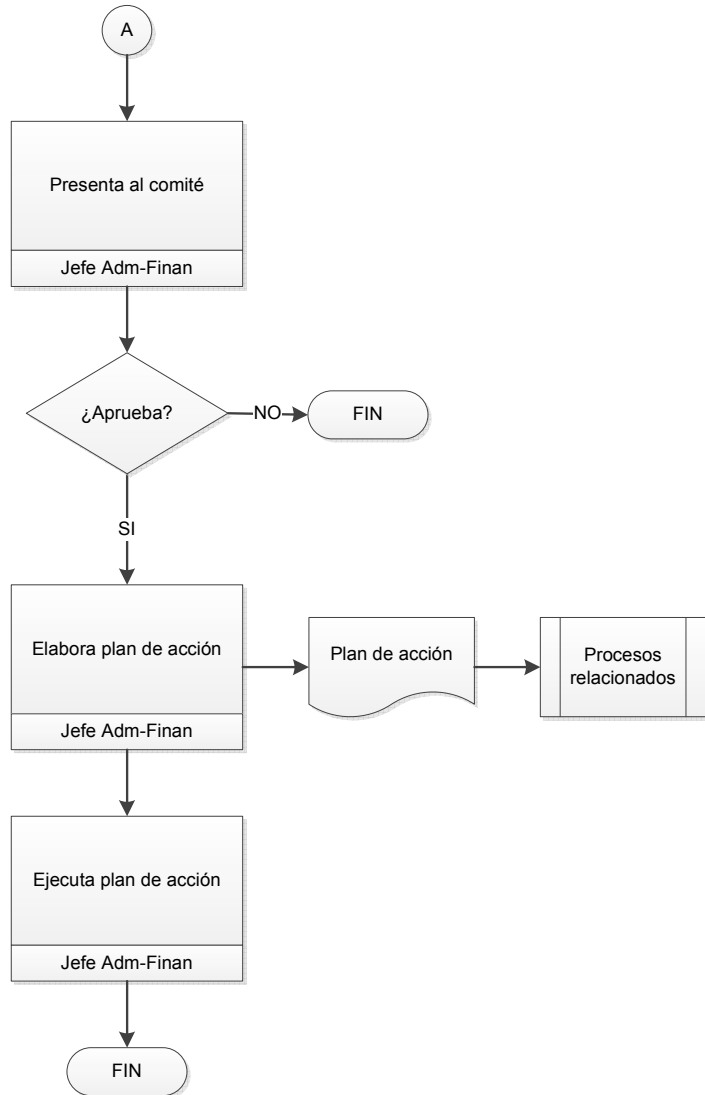
Nombre Evaluador:

### Anexo 6: Análisis comparativo con periodos anteriores

Competencias	2011	2012	2013	DIF. 2012 - 2013	%	Comentario
Calidad de Trabajo	6,00	6,00	6,00	0,00	0,00%	Se MANTIENE en el mismo nivel en esta Competencia.
Compromiso	6,00	7,50	7,50	0,00	0,00%	Se MANTIENE en el mismo nivel en esta Competencia.
Trabajo en Equipo	7,50	7,50	6,00	-1,50	-20,00%	NO MEJORA o disminuye el nivel en esta Competencia.
Rendimiento Bajo Presión	6,00	7,50	6,00	-1,50	-20,00%	NO MEJORA o disminuye el nivel en esta Competencia.
Capacidad de Gestión	10,00	10,00	10,00	0,00	0,00%	Se MANTIENE en el mismo nivel en esta Competencia.
Empoderamiento	10,00	12,50	12,50	0,00	0,00%	Se MANTIENE en el mismo nivel en esta Competencia.
Gestión de Conflictos	10,00	8,00	6,00	-2,00	-25,00%	NO MEJORA o disminuye el nivel en esta Competencia.
Liderazgo	12,50	12,50	10,00	-2,50	-20,00%	NO MEJORA o disminuye el nivel en esta Competencia.
Orden y Método	10,00	10,00	8,00	-2,00	-20,00%	NO MEJORA o disminuye el nivel en esta Competencia.
Pensamiento Analítico	10,00	12,50	10,00	-2,50	-20,00%	NO MEJORA o disminuye el nivel en esta Competencia.
<b>Total</b>	<b>88,00</b>	<b>94,00</b>	<b>82,00</b>	<b>-12,00</b>	<b>-12,77%</b>	<b>NO MEJORA o disminuye el nivel de Puntuación Final.</b>

**Anexo 7: Evaluación de clima laboral**

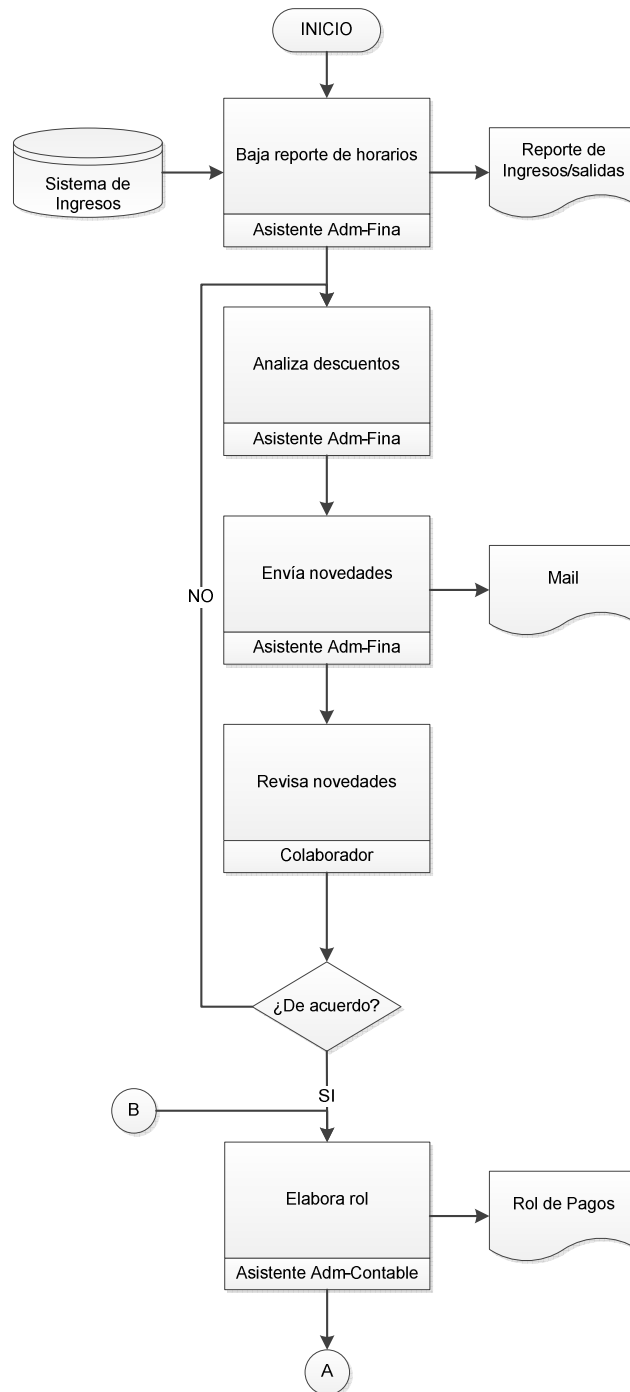
	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Evaluación de clima laboral</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 2</b>




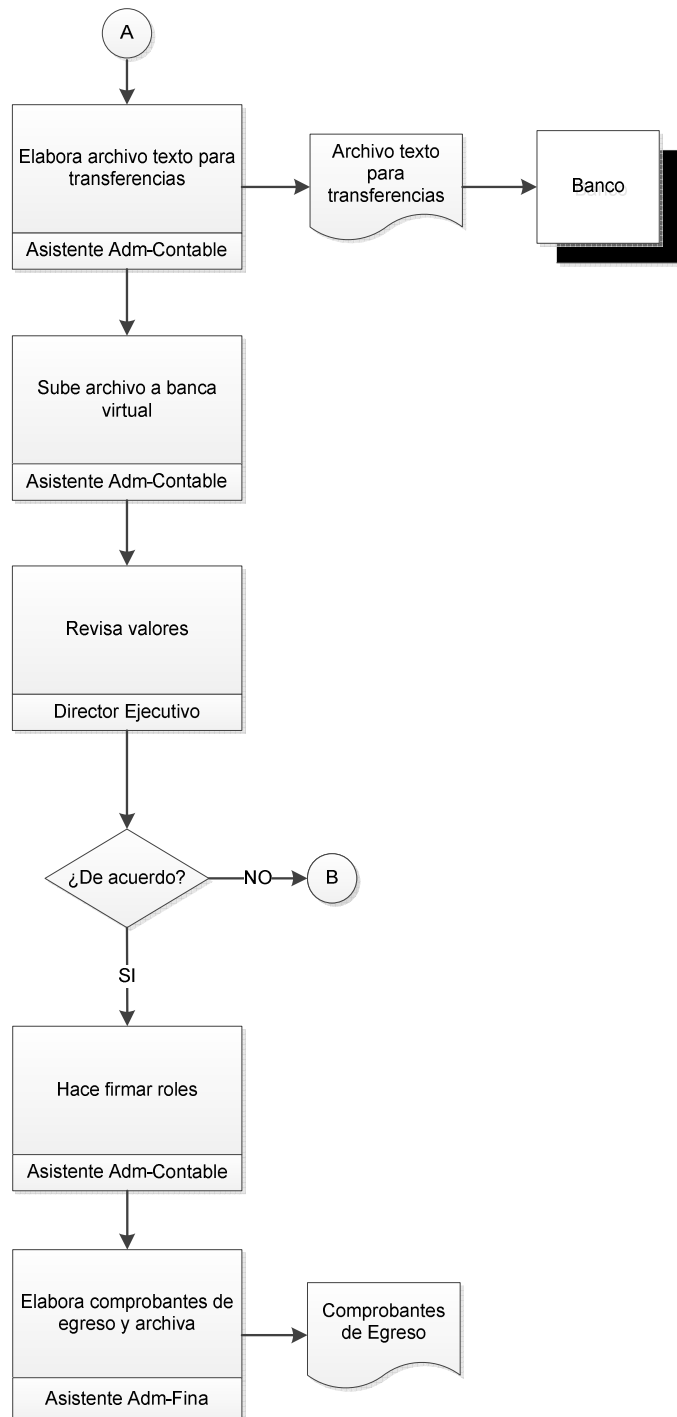


## Anexo 8: Nómina


	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Nómina</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 2</b>



	<b>RED FINANCIERA RURAL</b>	<b>LEVANTAMIENTO DEL PROCESO</b>
<b>CODIGO</b>	<b>Proceso: Nómina</b>	
<b>Edición No. 0</b>		<b>Pág. Página-1 de 2</b>



## Anexo 9: Contratación

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-01</b>	Contratación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 13</b>

### 1. PROPOSITO

Cubrir una vacante dentro de la organización de una manera eficaz y oportuna, mediante la evaluación de competencias de los postulantes ya sean internos o externos a la compañía y finalizar con la firma del contrato legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

### 2. ALCANCE

Este proceso es para la contratación de todos los cargos de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES

**Competencia:** hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

**Contratación:** Formalización de la relación de trabajo mediante la firma del contrato de trabajo celebrado entre un nuevo trabajador y la empresa.

**Desahucio:** es el aviso con el que una de las partes contratantes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

**Despido:** acción por la cual un empleador da por finalizada unilateralmente la contratación de un empleado.

**Finiquito:** tipo de documento legal y laboral que se aplica en los casos en los que una relación laboral entre empleado y empleador debe finalizarse por diversas razones.

**Puesto:** Cargo asignado al trabajador, con funciones, responsabilidades y salario específicos.

**Reclutamiento:** Inscripción de aspirantes o candidatos para ocupar una plaza vacante dentro de la empresa.

**Renuncia:** Documento mediante el cual, el empleado formaliza y manifiesta su libre voluntad de separarse de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
Red Financiera Rural RFR		
CODIGO: GTH-01	Contratación	
Edición No. 01		Pág. 2 de 13

**Selección:** elección del aspirante o candidato que se considera mejor o más adecuado para ocupar una plaza vacante dentro de la empresa.

**Visto Bueno:** Es la resolución de la autoridad del trabajo, declarando que son legales las causas aducidas por el empleador o el trabajador, en su caso, para dar por terminado el contrato de trabajo unilateralmente antes de su vencimiento.


## 5. POLITICAS

- Cumplido el período de 90 días de prueba si no existe causal de terminación por alguna de las partes como lo establece la ley, pasará a ser un contrato indefinido.
- Se entregará al colaborador una copia de todos los documentos firmados a su ingreso.
- La persona a contratar debe cumplir el perfil requerido para el cargo.
- Todos los candidatos deberán someterse a pruebas psicológicas y entrevistas. Las pruebas técnicas dependerán del cargo.
- Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.
- El trabajador deberá guardar absoluta discreción con la información confidencial.
- Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.
- El especialista de Talento Humano para la selección de los funcionarios tendrá como principio la búsqueda de personal de la más alta calidad profesional, cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, a través de procedimientos técnicos, transparentes y no discriminatorios, basados en el mérito y la excelencia.

## 6. INDICADORES

Nombre	Aprovechamiento del proceso de contratación
Descripción	El indicador busca determinar, en qué medida los procesos de contratación al año han resultado ser exitosos, es decir de los realizados cuantos nuevos miembros han pasado el periodo de un año.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <div>Red Financiera Rural RFR</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-01</b>	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 3 de 13


Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
(No. Miembros pasan periodo de prueba/No. Contratados)*100	Anual	Negativo	33%	67%	Especialista Talento Humano	Especialista Talento Humano

Nombre	Eficacia en tiempos de contratación					
Descripción	El indicador busca medir si las contrataciones de personal, se dan en el tiempo establecido.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
Número de contrataciones en el tiempo establecido	Anual	Positivo	1	2	Especialista Talento Humano	Especialista Talento Humano

## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC01 - GTH01	Reglamento Interno de Trabajo


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-01</b>	Contratación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 4 de 13</b>

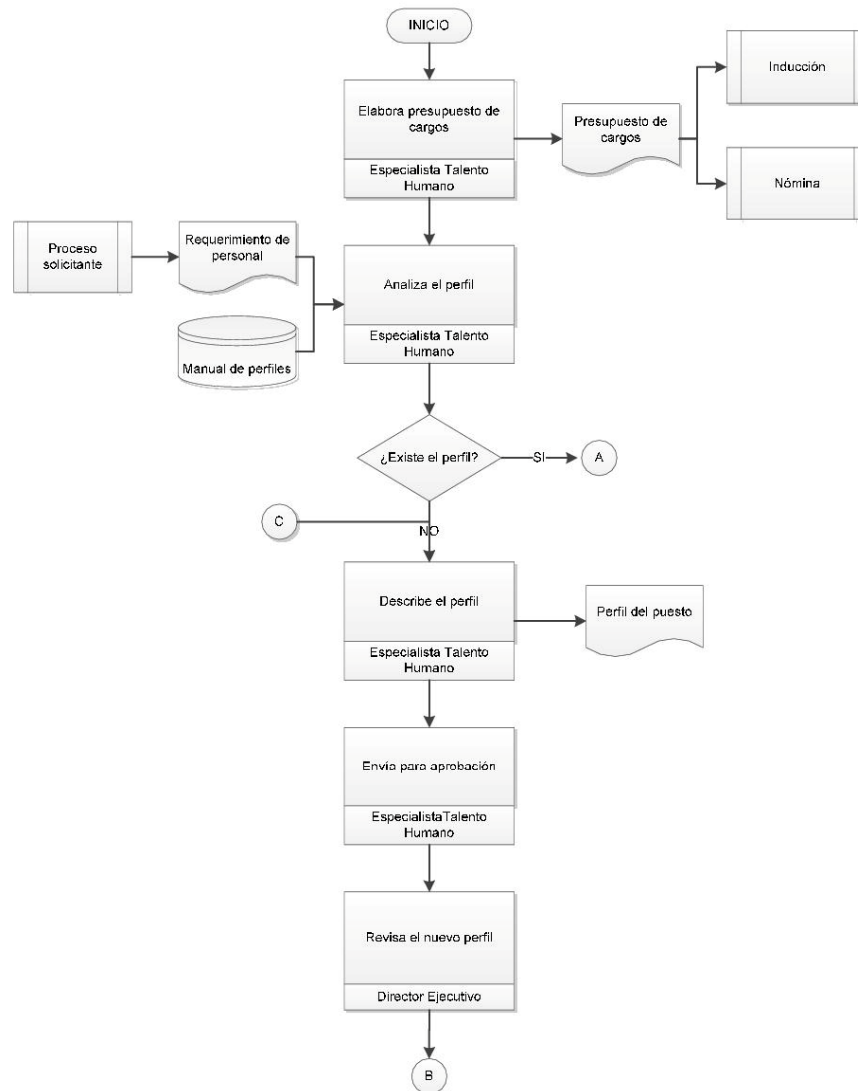
## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
REG01-GTH01	Presupuesto de cargos	Digital	2 años	Queda digitalizado
REG02-GTH01	Perfil del puesto	Digital	Indefinido	Queda digitalizado
REG03-GTH01	Evaluación psicológica	Digital	Permanencia del colaborador	Queda digitalizada
REG03-GTH01	Evaluación específica	Digital	Permanencia del colaborador	Queda digitalizada
REG05-GTH01	Contrato de Trabajo	Impreso	7 años (cierre contable)	Digitalización
REG06-GTH01	Listado de nuevos miembros		1 año	Destrucción


<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

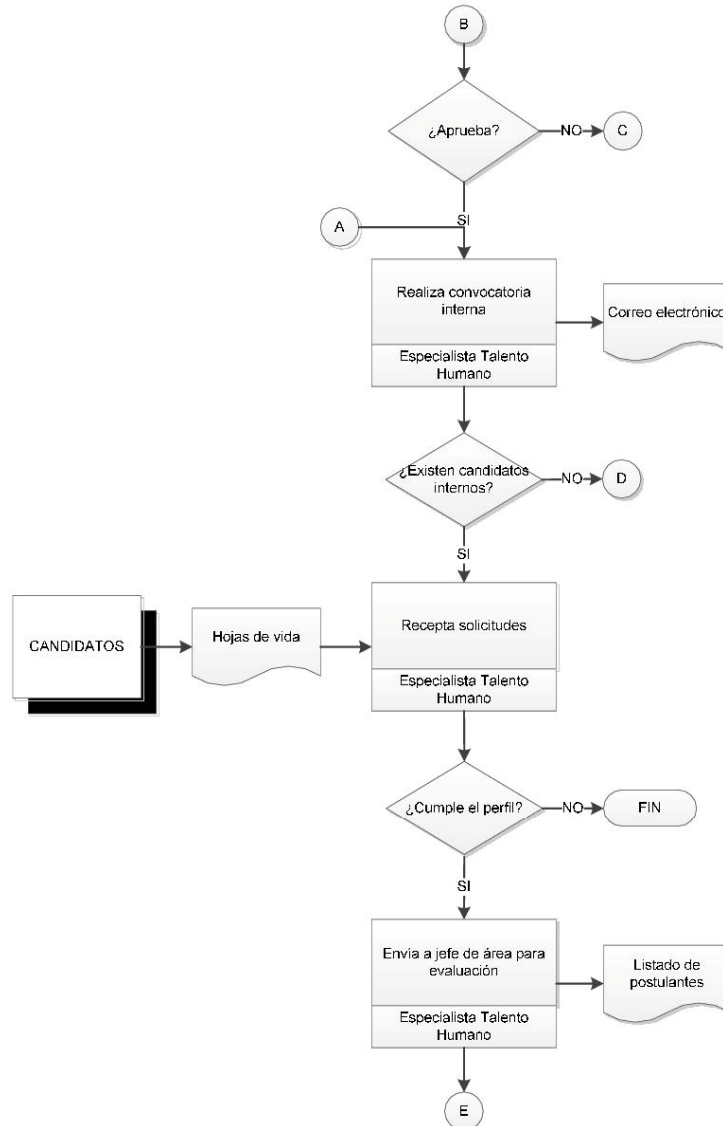
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> GTH-01	Contratación	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 13</b>

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

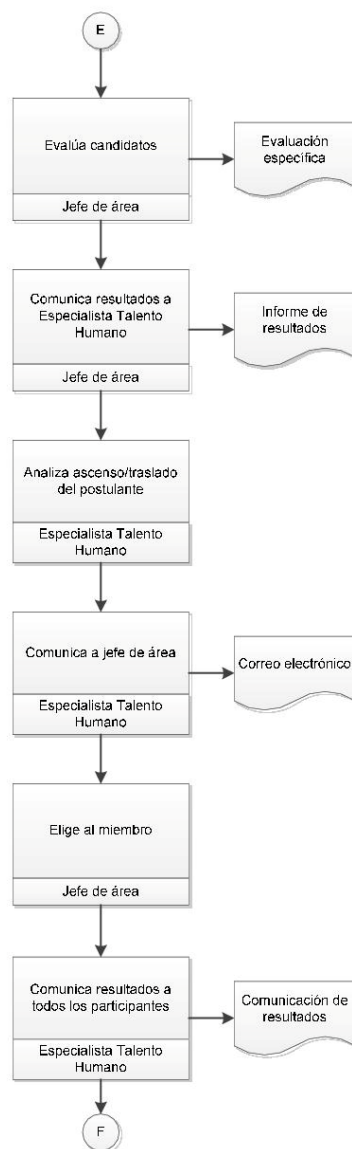
 <div>Red Financiera Rural RFR</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-01	Contratación		
Edición No. 01			Pág. 6 de 13




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

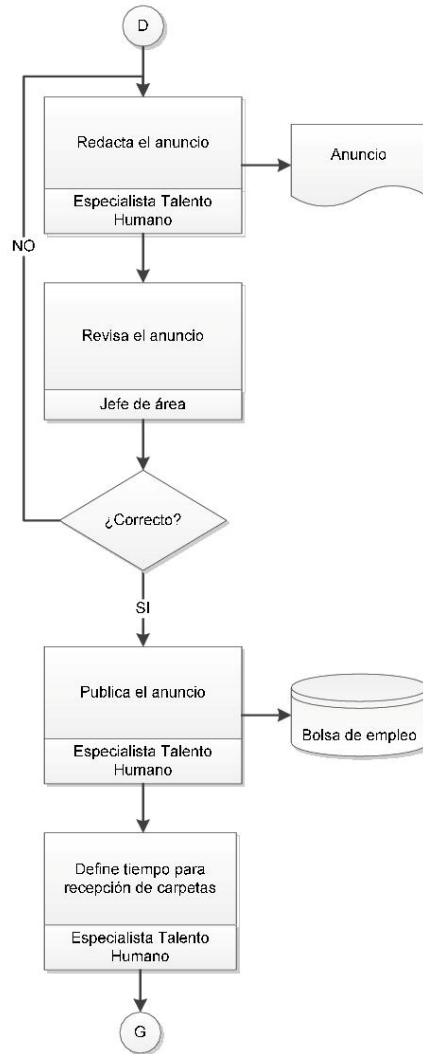


 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-01</b>	<b>Contratación</b>	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 7 de 13</b>




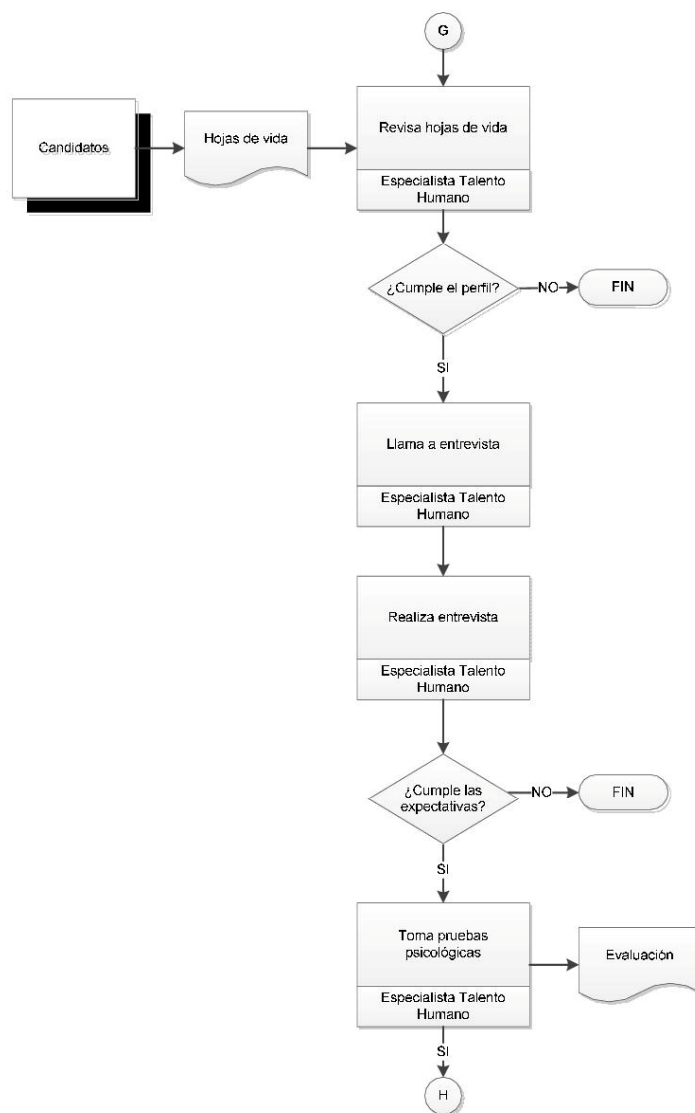
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-01</b>	Contratación	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 8 de 13</b>




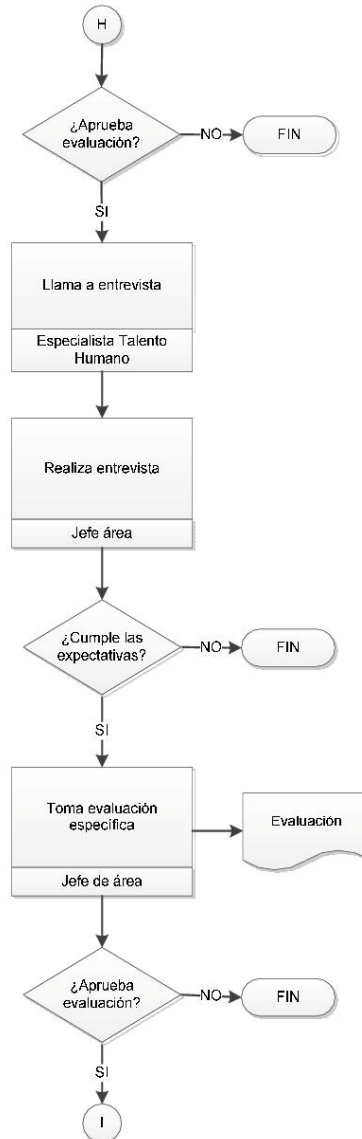
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-01</b>	Contratación		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 9 de 13</b>




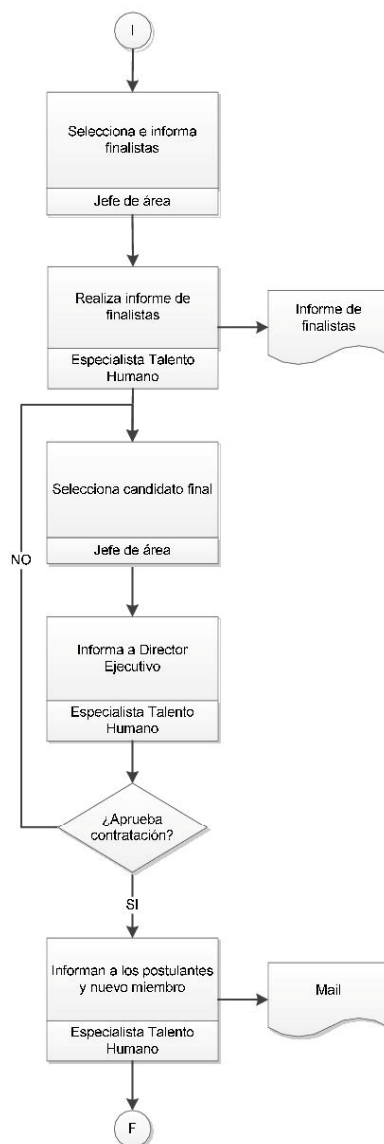
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-01</b>	Contratación	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 10 de 13</b>




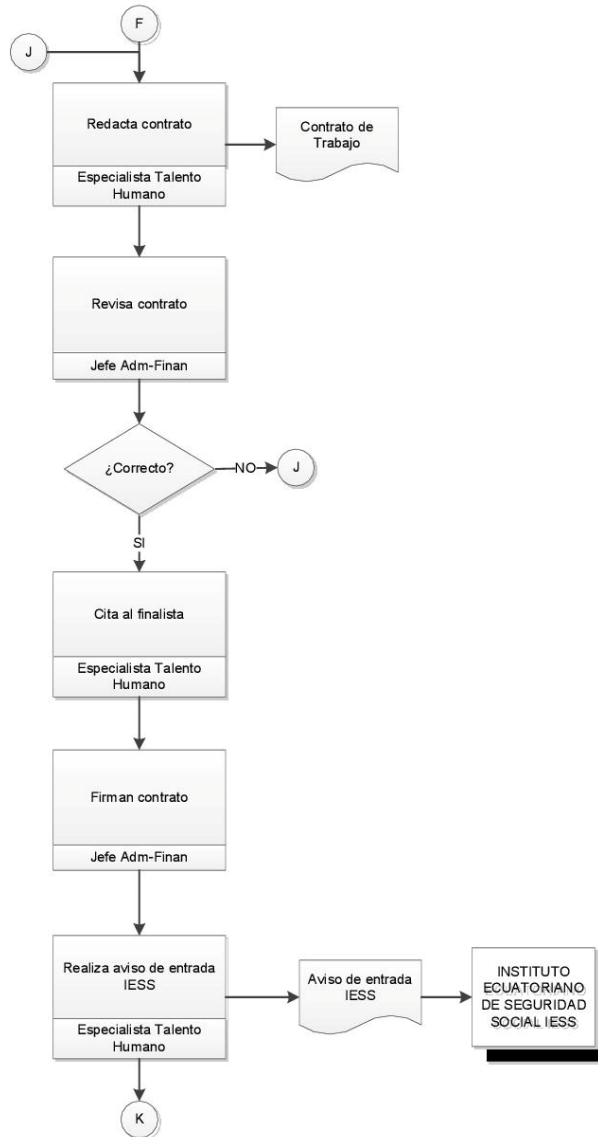
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-01</b>	Contratación	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 11 de 13</b>




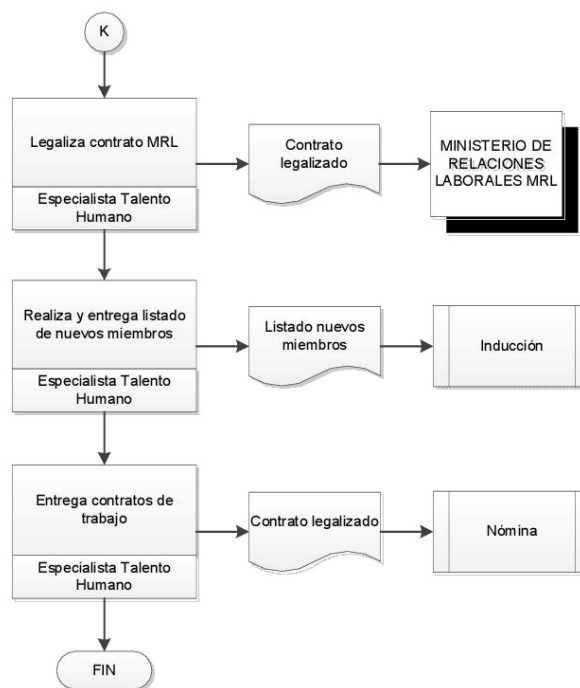
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-01</b>	Contratación	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 12 de 13</b>




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-01</b>	Contratación	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 13 de 13</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

## Anexo 10: Inducción

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-02</b>	Inducción		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 6</b>

### 1. PROPOSITO

Asegurar el traspaso de la información necesaria al nuevo miembro la organización mediante una presentación general de la organización y específica de su puesto de trabajo, la entrega de los documentos necesarios para el desarrollo de sus funciones y reuniones con todas las jefaturas.

### 2. ALCANCE

El ámbito de aplicación es para la inducción de todos los cargos de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES

**Acta de finiquito:** es un documento, mediante la cual las partes (Empleador y Trabajador) dejan constancia de la terminación de las relaciones laborales previo el justo pago de los haberes que correspondieren al Trabajador.

**Aviso de salida:** es la notificación de la salida de un trabajador en el sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

**Inducción:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").


**Periodo de prueba:** es el periodo de 90 días que tiene como objetivo que las partes conozcan sus cualidades y condiciones, y se evalúen entre sí, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con el contrato de trabajo.

### 5. POLITICAS

- Todo nuevo miembro debe someterse al proceso de inducción, tanto general como específica, por parte del especialista de Talento Humano y jefe inmediato del cargo respectivamente.
- El miembro se someterá al proceso de inducción de forma obligatoria antes de desempeñar sus funciones.
- Se considerará como inducción, el primer año del colaborador en la RFR, puesto que podrá ser participe de los foros y talleres organizados por la misma.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



 <b>Red Financiera Rural RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-02</b>	Inducción		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 6</b>

## 6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de la agenda de inducción					
Descripción	Este indicador busca medir en qué medida se ha cumplido la agenda de inducción de acuerdo a las actividades planificadas.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
No. Actividades cumplidas/Total actividades planificadas	Por inducción	Positivo	67%	87%	Especialista Talento Humano	Especialista Talento Humano


## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC01-GTH02	Reglamento Interno de Trabajo

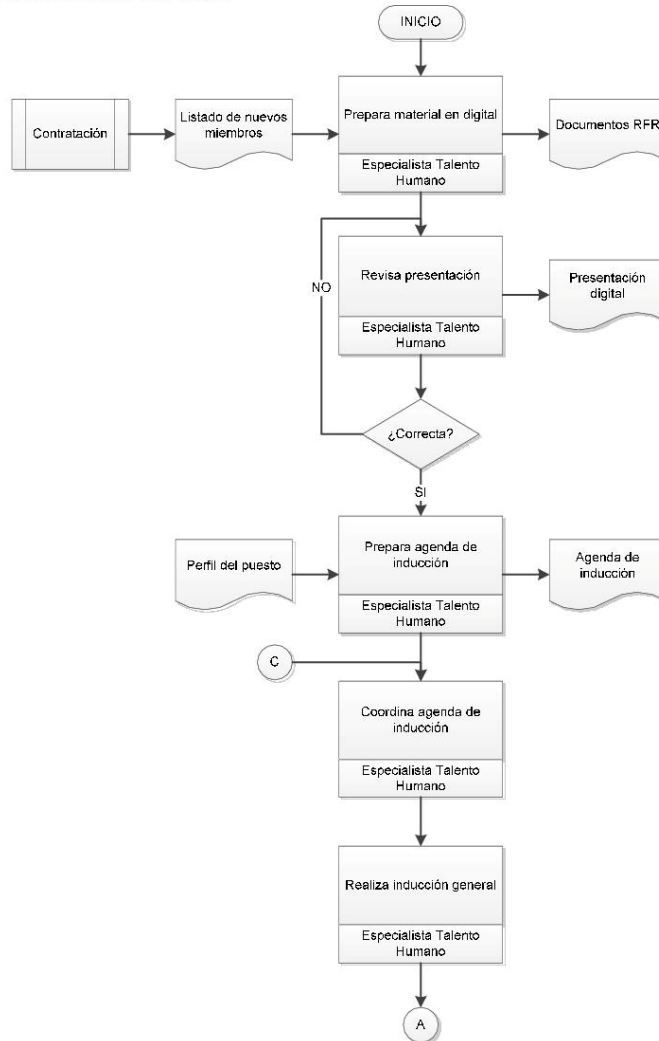
## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-GTH02	Solicitud de apertura de cuenta	Impreso	Permanencia del colaborador	Dstrucción
REG02-GTH02	Currículum trabajador	Impreso	Permanencia del colaborador	Dstrucción
REG03-GTH02	Evaluación del periodo de prueba	Impreso	Permanencia del colaborador	Dstrucción
REG04-GTH02	Acta de Finiquito	Impreso	7 años (cierre año contable)	Digitalización
REG05-GTH02	Listado de nuevos miembros incorporados al puesto	Impreso	2 años	Digitalización


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

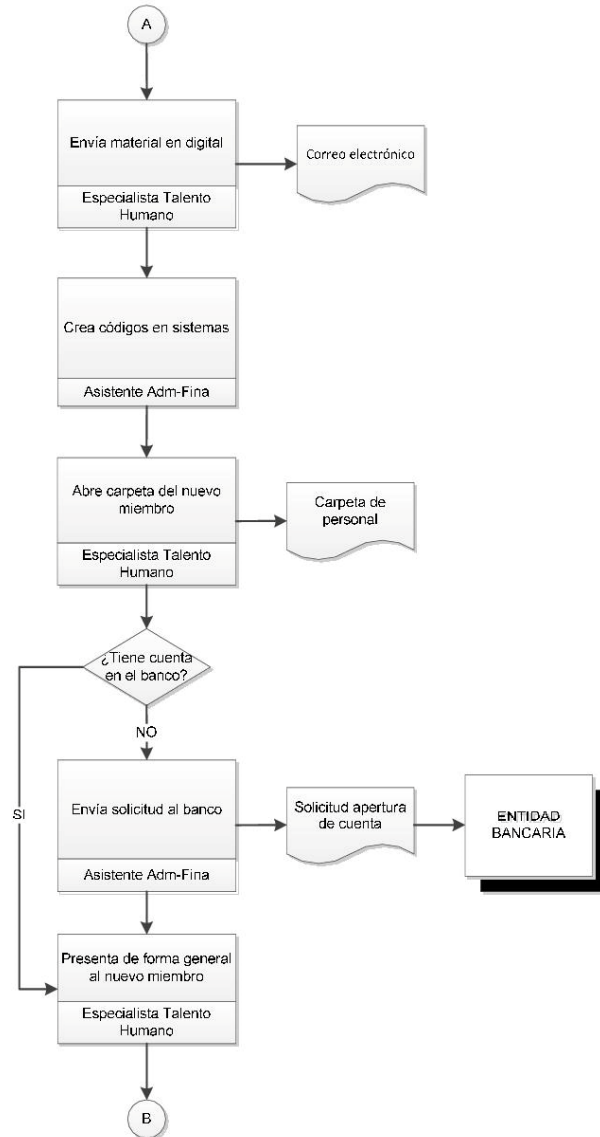
 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-02</b>	Inducción	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 6</b>

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO




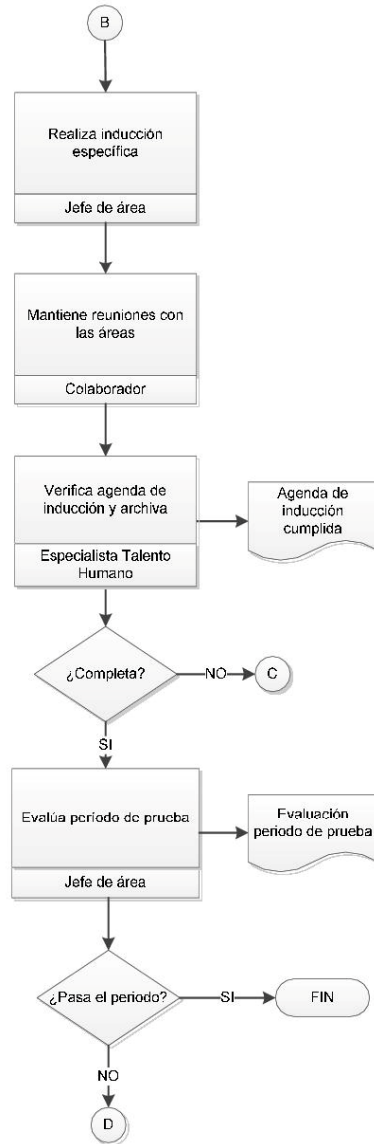
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> GTH-02	Inducción	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 6</b>




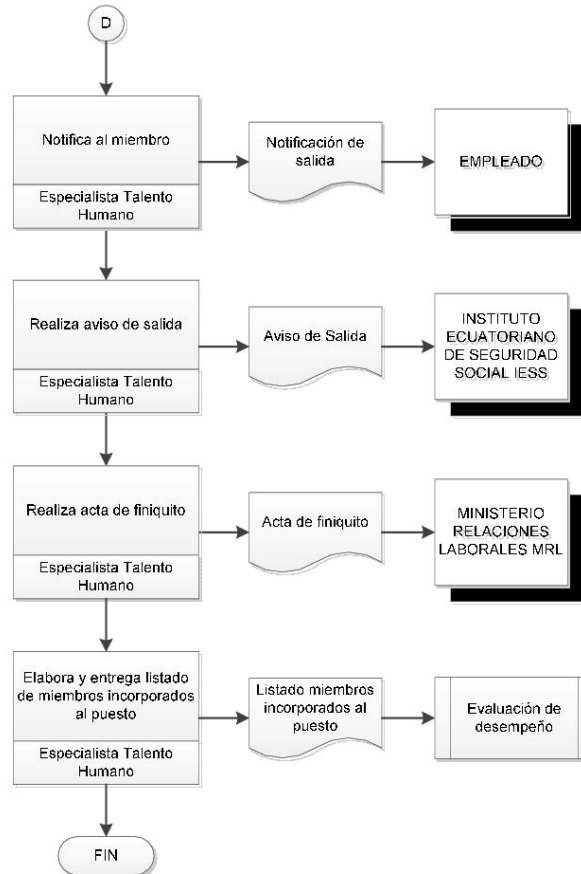
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-02</b>	Inducción	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 6</b>




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-02</b>	Inducción	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 6</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

## Anexo 11: Evaluación de desempeño

	<b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-03</b>	Evaluación de desempeño		<b>Edición No. 01</b>	
			<b>Pág. 1 de 6</b>	

### 1. PROPOSITO

Analizar de forma específica la gestión de los colaboradores en su puesto de trabajo, mediante un cronograma de evaluación, preparación de las herramientas necesarias y capacitación a los jefes de área para ejecutar el proceso, de modo que se obtengan los insumos para generar planes de acción y dar seguimiento.

### 2. ALCANCE

Este proceso es de aplicación para todos los cargos de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES


**Desempeño:** se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no sólo a lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento, la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

**Evaluación de desempeño:** consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador.

**Plan de capacitación:** son acciones que aportan las competencias, o capacidades, que requiere el recurso humano para cumplir los objetivos fijados, corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

**Retroalimentación:** es el proceso a través del cual la persona interesada recibe información acerca de cómo es percibida por su entorno laboral en relación a variables específicas respecto de habilidades gerenciales y características personales, pudiendo, a su vez, comparar estas percepciones externas con su propia auto-evaluación en torno a los mismos ítems.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-03</b>	Evaluación de desempeño	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 6</b>

## 5. POLITICAS

- El especialista de Talento Humano es el encargado de preparar las herramientas de evaluación y capacitar a quienes las aplicarán.
- El personal de la RFR será evaluado una vez al año, y el proceso de evaluación/calificación estará a cargo de los jefes inmediatos.
- Aquellos empleados (as) que sean promovidos, transferidos, separados de su posición o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño en el momento del cambio y/o en el periodo de evaluaciones.
- Se deberá fijar con 15 días de anticipación la fecha de inicio de las evaluaciones.
- Se deberá solicitar al empleado (a) que firme de conformidad su evaluación de desempeño, en caso de que el empleado (a) se niegue a firmar la evaluación, será responsabilidad del supervisor incluir nombre, fecha y motivo de la negativa antes de entregar la evaluación al especialista de Talento Humano.


## 6. INDICADORES

Nombre	Desempeño de los colaboradores					
Descripción	Este indicador busca determinar a nivel de toda la organización cómo se encuentra su desempeño.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
No. Evaluaciones con puntaje alto/No. Total de evaluaciones	Anual	Positivo	71%	86%	Especialista Talento Humano	Especialista Talento Humano

Nombre	Nivel de desempeño					
Descripción	Este indicador busca determinar la variación año a año del desempeño de los colaboradores.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-03</b>	Evaluación de desempeño	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 6</b>

(Promedio año actual- Promedio año pasado)/pro medio año pasado	Anual	Positivo	-13%	13%	Especialist a Talento Humano	Especialist a Talento Humano
---	-------	----------	------	-----	------------------------------------	------------------------------------


Nombre	Colaboradores evaluados a tiempo					
Descripción	Este indicador busca determinar si los colaboradores han sido evaluados en el tiempo definido para tal fin.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsa ble de medición	Responsa ble del análisis
Número de colaboradores evaluados a tiempo	Anual	Positivo	3	18	Especialist a Talento Humano	Especialist a Talento Humano

Nombre	Retroalimentación proporcionada					
Descripción	Este indicador busca analizar cuántos de los colaboradores evaluados han recibido la retroalimentación correspondiente.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsa ble de medición	Responsa ble del análisis
No. Empleados retroalimentados	Anual	Positivo	2	19	Jefe de área	Especialist a Talento Humano

Nombre	Cumplimiento ASI					
Descripción	Este indicador busca medir el cumplimiento de los colaboradores en lo que respecta a los acuerdos de servicios internos.					

Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	



 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-03</b>	Evaluación de desempeño	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 6</b>

Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsa ble de medición	Responsa ble del análisis
(No.Cumplimientos ASI/No.Total ASI)*100	Anual	Positivo	20%	80%	Jefe de área	Especialista a Talento Humano


## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC01 - GTH03	Reglamento interno de Trabajo

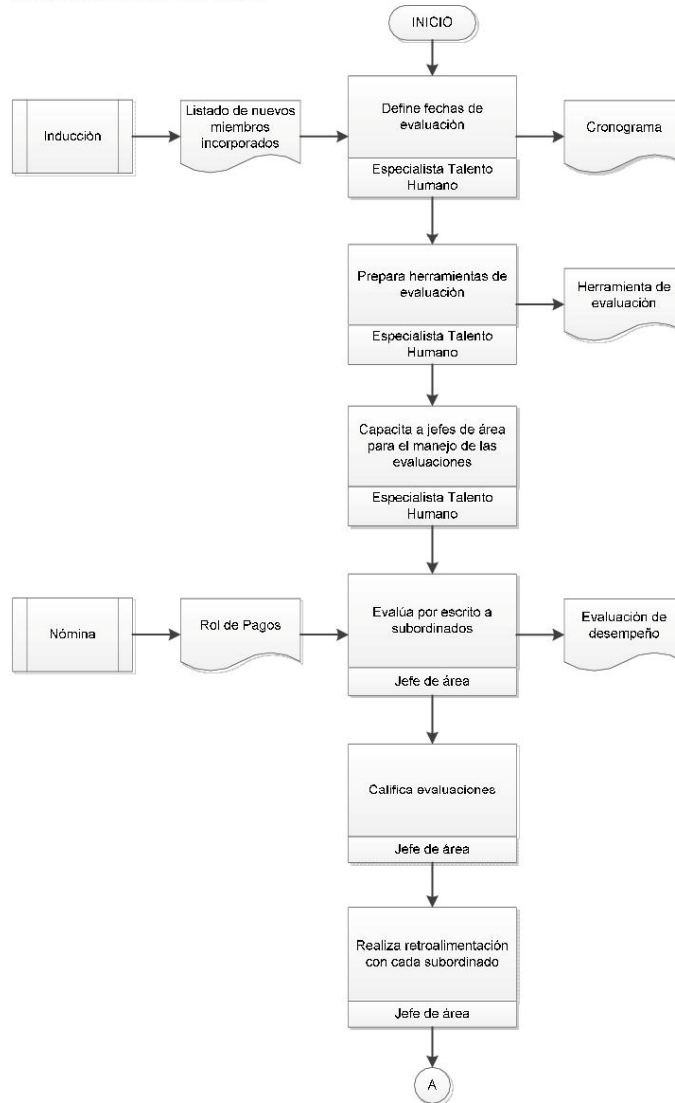
## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-GTH03	Cronograma	Digital	Según el cronograma	Queda digitalizado
REG02-GTH03	Herramienta de evaluación	Digital	2 años	Queda digitalizado
REG03-GTH03	Evaluación de desempeño	Impreso	Permanencia del colaborador	Destrucción
REG04-GTH03	Acuerdo de Servicios Internos	Impreso	Permanencia del colaborador	Digitalización
REG05-GTH03	Informe de necesidades de capacitación	Impreso	2 años	Digitalización


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

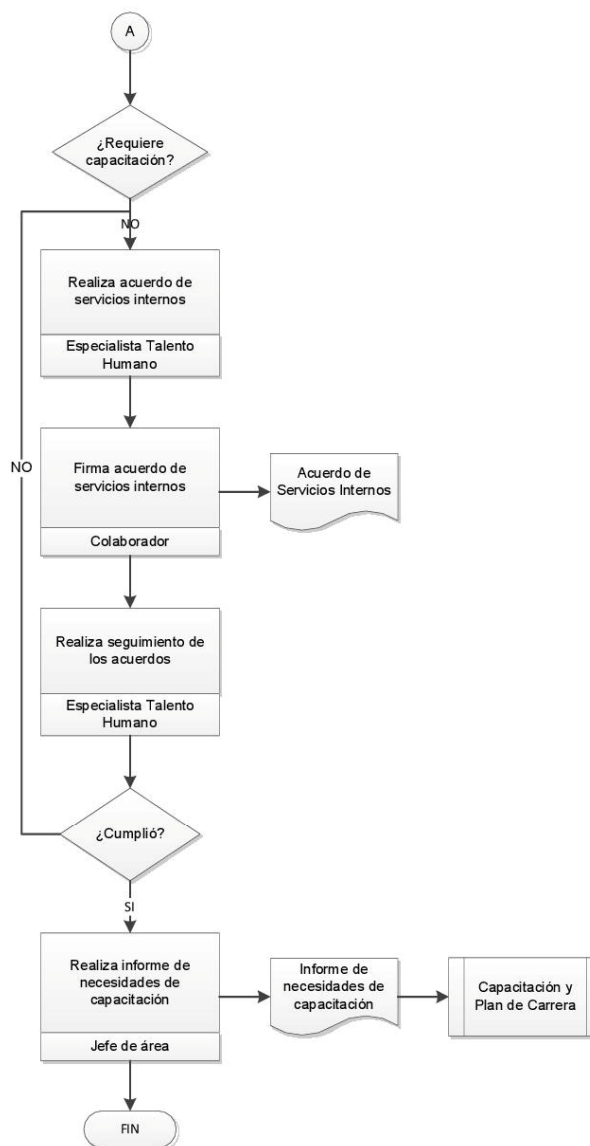
 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-03</b>	Evaluación de desempeño	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 6</b>

## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-03</b>	Evaluación de desempeño	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 6</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

## Anexo 12: Capacitación y plan de carrera

 <div>Red Financiera Rural RFR</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-04	Capacitación y plan de carrera		
Edición No. 01			Pág. 1 de 8

### 1. PROPOSITO

Mejorar las competencias de los miembros de la organización e impulsar su crecimiento profesional mediante el levantamiento de necesidades de capacitación, elaboración del plan, análisis de proveedores ya sea a nivel interno o externo de la organización, firma de convenios, evaluación específica y de apreciación de la capacitación, finalizando con la inclusión del proveedor a la base de datos de la RFR si su desempeño ha sido satisfactorio.

### 2. ALCANCE

El ámbito de aplicación de este proceso es para todos los cargos de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES

**Convenio de capacitación:** es el documento que respalda el acuerdo entre la organización y el colaborador respecta a la capacitación y sus efectos.

**Cotización:** Es el establecimiento de la cantidad a pagar, forma y plazo de pago por la adquisición del bien o servicio en cuestión. Se abre paso a negociaciones entre el oferente y el demandante.


**Encuesta de satisfacción:** es un listado de preguntas que permite evidenciar tanto calidad como incidencia de la capacitación desde el punto de vista del empleador.

**Plan de capacitación:** son acciones que aportan las competencias, o capacidades, que requiere el recurso humano para cumplir los objetivos fijados, corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

**Sanción:** es la aplicación de una retribución monetaria por el incumplimiento del convenio de capacitación al colaborador.

**Sueldo variable:** es una retribución económica adicional para el colaborador, cuando éste ha cumplido con las expectativas del convenio de capacitación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-04</b>	Capacitación y plan de carrera	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 2 de 8</b>

## 5. POLITICAS


- Todo miembro de la RFR participará trimestralmente de la capacitación colectiva de la organización.
- Todo colaborador que se somete a una capacitación individual deberá firmar el convenio que respalda el entrenamiento, así como sus consecuencias por incumplimiento.
- Todo miembro que haya percibido una capacitación deberá ser evaluado por el jefe inmediato, de modo que se compruebe el aprovechamiento del mismo.
- Todos los colaboradores tienen la obligación de completar el formulario para levantamiento de necesidades de capacitación.
- Todo proceso de capacitación deberá ser evaluado, tras su ejecución.

## 6. INDICADORES

Nombre	Beneficio económico					
Descripción	Este indicador busca medir si la inversión en capacitación es retribuida, es decir si el costo es mayor al beneficio.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
Ahorro por conocimientos adquiridos/Costo Capacitación	Semestral	Positivo	50%	150%	Jefe Administrativo Financiero	Especialista Talento Humano

Nombre	Capacitación extranjera					
Descripción	Este indicador busca determinar qué porcentaje de la organización ha tenido capacitación extranjera al año.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-04</b>	Capacitación y plan de carrera	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 8</b>


<b>No. Colaboradores capacitados en el exterior/Nº. Colaboradores total</b>	<b>Anual</b>	<b>Positivo</b>	<b>14%</b>	<b>29%</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>
---	--------------	-----------------	------------	------------	------------------------------------	------------------------------------

<b>Nombre</b>	<b>Necesidades de capacitación atendidas</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Este indicador busca determinar qué porcentaje de las necesidades de capacitación han sido cubiertas.</b>					
<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
<b>Necesidades atendidas /Total necesidades identificadas</b>	<b>Anual</b>	<b>Positivo</b>	<b>67%</b>	<b>80%</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>

## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC01-GTH04	Reglamento interno de Trabajo


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-04</b>	Capacitación y plan de carrera		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 4 de 8</b>

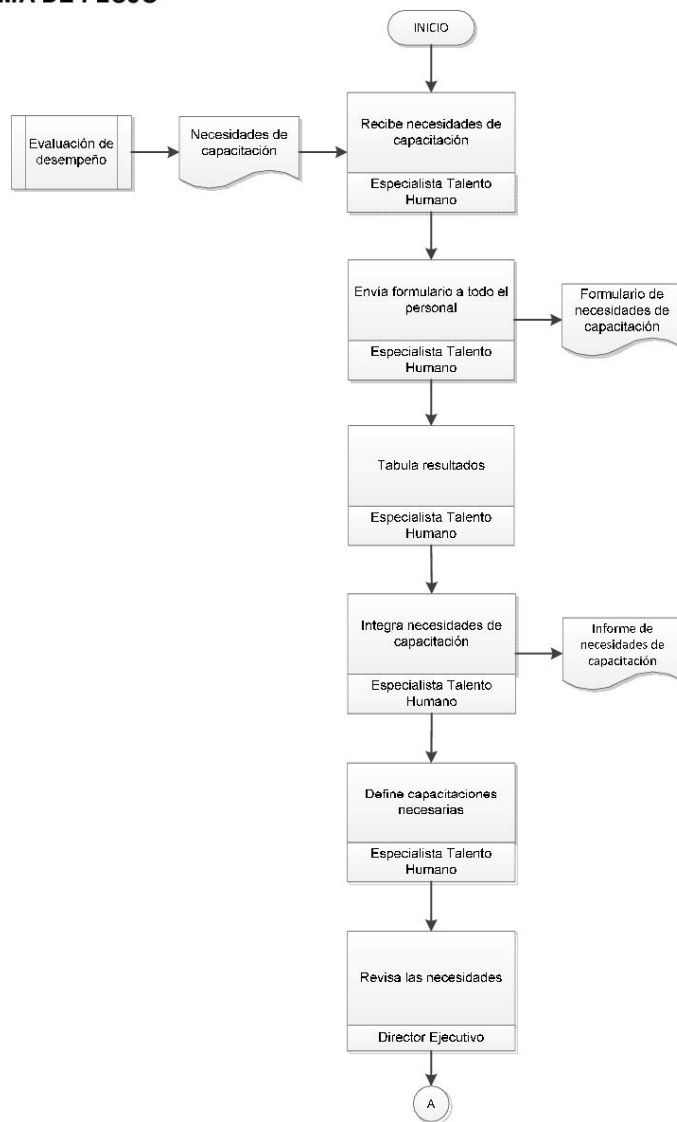
## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
REG01-GTH04	Convenio de capacitación	Impreso	Permanencia del empleado	Destrucción
REG02-GTH04	Solicitud de descuento	Impreso	7 años (cierre contable)	Digitalización
REG03-GTH04	Solicitud de incremento	Impreso	7 años (cierre contable)	Digitalización
REG04-GTH04	Certificados	Impreso	Permanencia del empleado	Entrega al colaborador
REG05-GTH04	Evaluaciones	Impreso	Permanencia del empleado	Destrucción
REG06-GTH04	Encuestas	Impreso	Permanencia del empleado	Destrucción

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:


	<b>Red Financiera Rural RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-04</b>	<b>Capacitación y plan de carrera</b>			
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 5 de 8</b>	

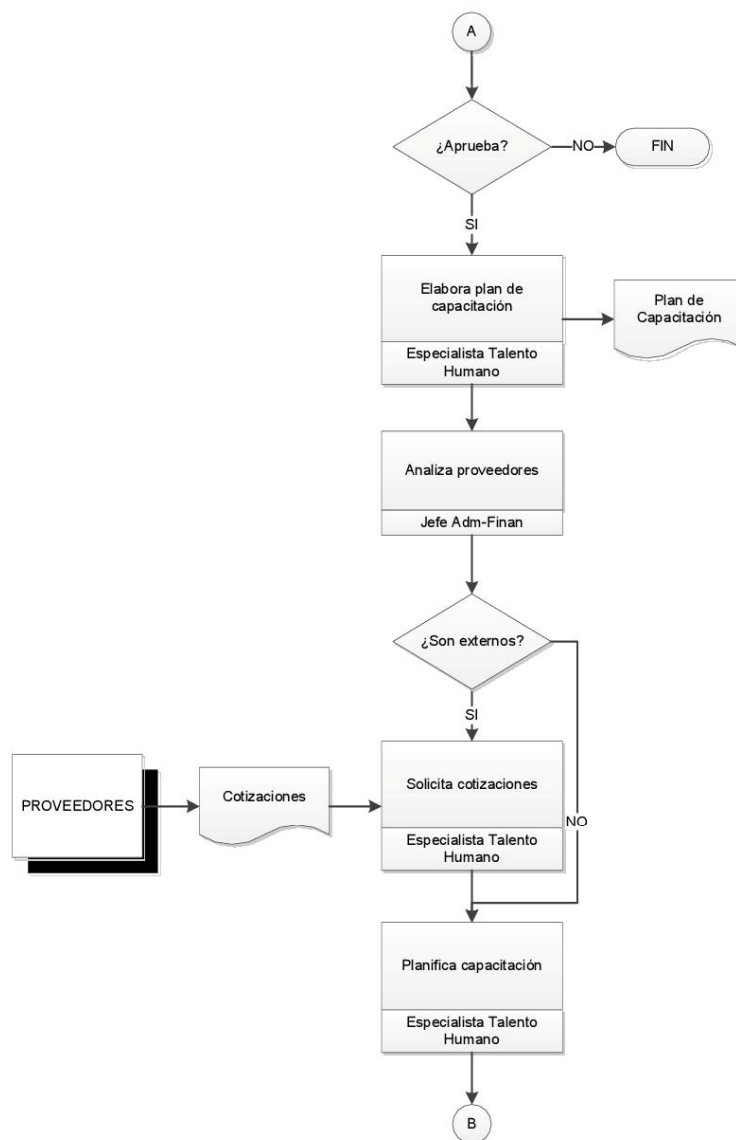
## 9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

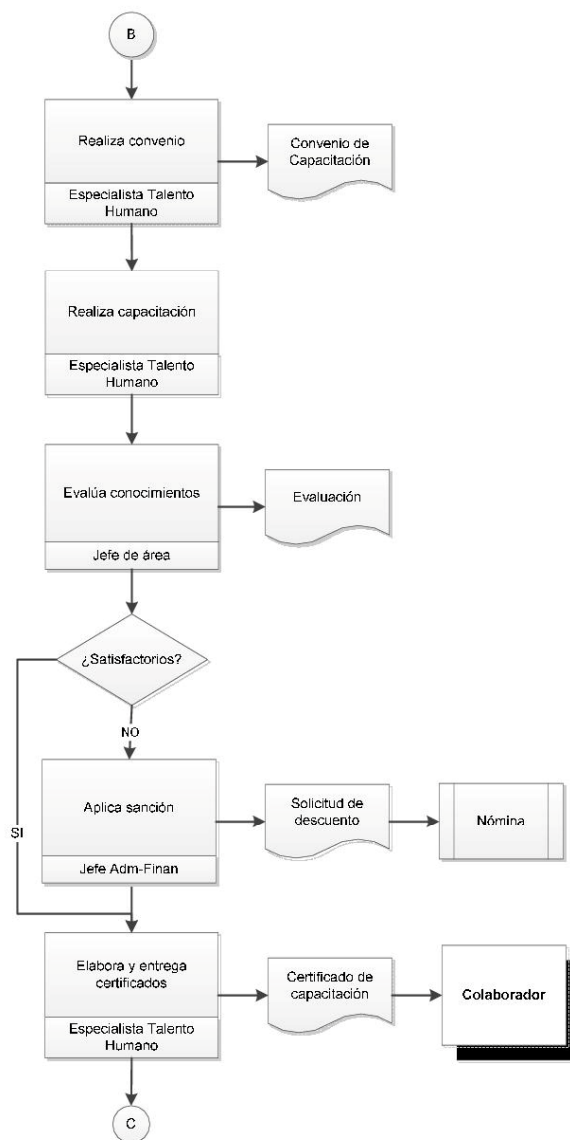


 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-04</b>	Capacitación y plan de carrera	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 8</b>




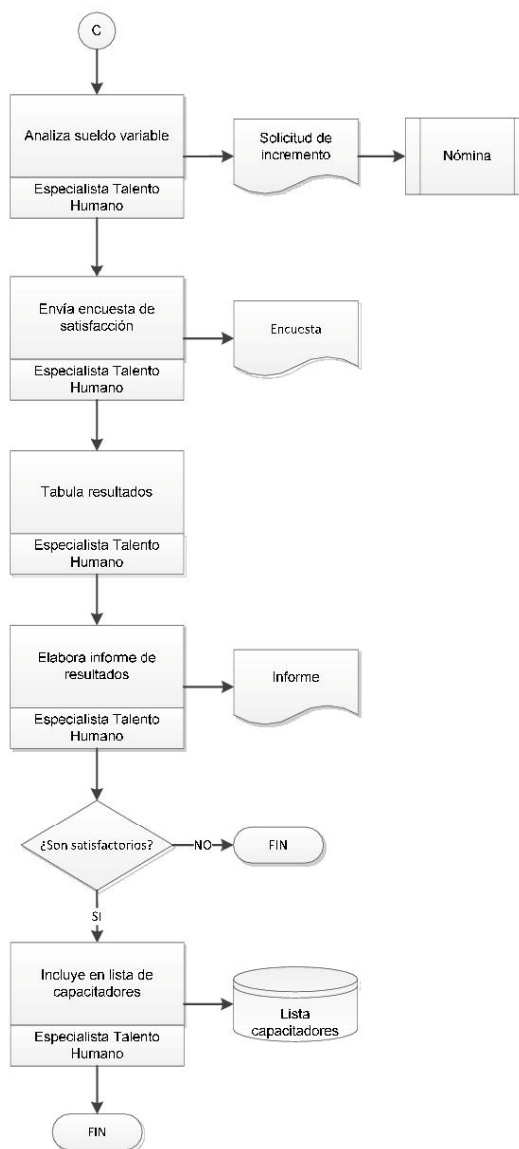
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-04</b>	Capacitación y plan de carrera	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 7 de 8</b>




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-04</b>	Capacitación y plan de carrera	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 8 de 8</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

### Anexo 13: Evaluación de clima laboral

	<b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-05</b>	Evaluación de clima laboral				
<b>Edición No. 01</b>				<b>Pág. 1 de 6</b>	

#### 1. PROPÓSITO

Medir oportunamente factores del entorno de trabajo que pueden afectar el desempeño eficiente de los colaboradores, mediante una encuesta que permite obtener los insumos necesarios para generar planes de acción que permitan mitigar los factores negativos del ambiente de trabajo.

#### 2. ALCANCE

Este proceso es de aplicación para toda la organización.

#### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

#### 4. DEFINICIONES

**Clima laboral:** es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.


**Plan de acción:** es un tipo de procedimiento que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

#### 5. POLÍTICAS

- Todo colaborador de la RFR, tiene la obligación de completar el formulario para evaluación del clima laboral, dentro de la semana que se lo solicita.
- Todo plan de acción resultante de este proceso debe ser aprobado y posteriormente evaluado.

#### 6. INDICADORES

Nombre	Eficacia de los planes de acción					
Descripción	Este indicador busca medir cuantos planes de los propuestos han sido ejecutados.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad			
Fecha:			Fecha:			

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-05</b>	Evaluación de clima laboral		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 6</b>

						<b>del análisis</b>
<b>Planes ejecutados/Planes aprobados</b>	<b>Anual</b>	<b>Positivo</b>	<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>

<b>Nombre</b>	<b>Satisfacción según clima laboral</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Este indicador busca determinar cómo encuentran los colaboradores el clima laboral, es decir que tan satisfechos se encuentran con respecto a este parámetro.</b>					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
<b>Resultados de la tabulación</b>	<b>Anual</b>	<b>Positivo</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC01 - GHT05	Reglamento Interno de trabajo


## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
REG01 - GTH05	Informe de resultados de evaluación	Digital Impreso	Permanencia del colaborador	Queda digitalizado
REG02 - GTH05	Plan de acción	Digital Impreso	Permanencia del	Queda digitalizado

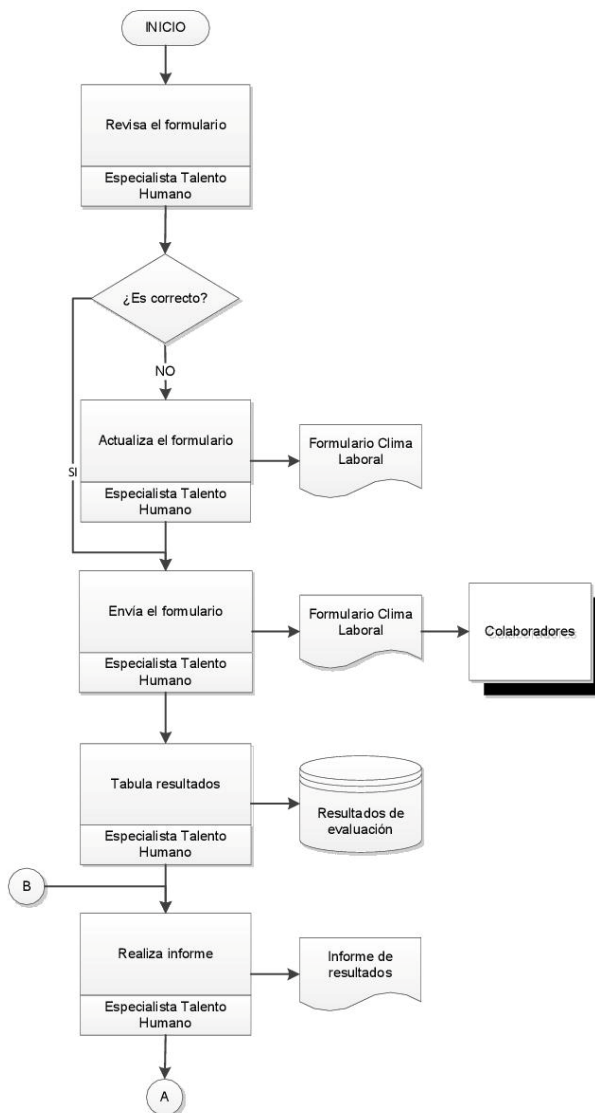
<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>CODIGO: GTH-05</b>	Evaluación de clima laboral			
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 6</b>	
REG03- GTH05	Encuestas	Digital	colaborador Permanencia del colaborador	Queda digitalizado


<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

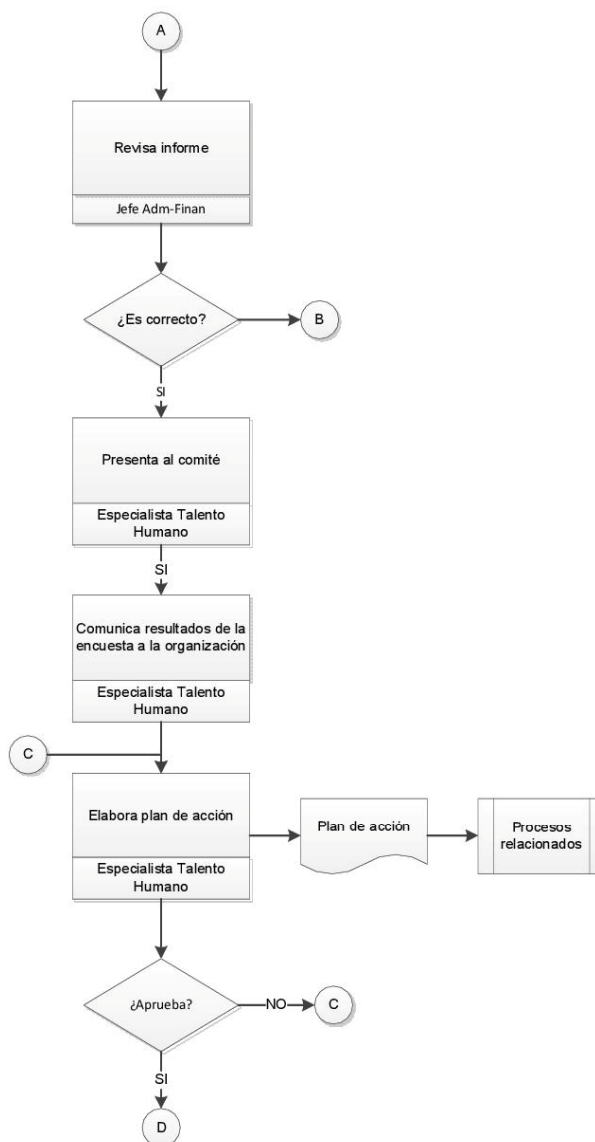
 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-05</b>	Evaluación de clima laboral	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 6</b>

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-05</b>	Evaluación de clima laboral	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 6</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:




 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-05</b>	Evaluación de clima laboral	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 6</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

## Anexo 14: Nómina

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-06</b>	Nómina		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 7</b>

### 1. PROPOSITO

Garantizar el pago oportuno de los sueldo de los colaboradores, mediante el análisis de los descuentos y otros ingresos que puedan percibir para la realización del rol de pagos que permita definir el valor a cancelar para proceder con las transferencias pertinentes y archivar los documentos de respaldo.

### 2. ALCANCE

Este proceso aplica para el pago de sueldos de todos los colaboradores de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES

**Reporte de horarios:** documento que respalda las horas de ingreso y salida de los miembros de una organización.


**Rol de pagos:** es un registro que realiza toda empresa para llevar el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general, en este documento se consideran dos secciones, una para registrar los ingresos como sueldos, horas extras, comisiones, bonos, etc. y otra para registrar los descuentos como aportes para el seguro social, cuotas por préstamos concedidos por la compañía, anticipos, etc.

**Sueldo:** la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

### 5. POLITICAS

- La Jefatura Administrativa-Financiera, será la responsable de acreditar los pagos de sueldos en las cuentas bancarias de los miembros de la RFR hasta máximo el 15 y el último día calendario de cada mes.
- El colaborador tiene la obligación de firmar el rol de pagos y comprobante de egreso en un período máximo de 5 días hábiles a partir de la acreditación de los pagos y verificar que los mismos concuerden.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-06</b>	Nómina		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 7</b>

## 6. INDICADORES

Nombre	Eficacia en el pago de haberes					
Descripción	Este indicador busca medir la eficacia con la cual se realizan los pagos de sueldos a los colaboradores de la organización					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
No.Retrasos en el pago	Semestral	Negativo	1	2	Jefe Administrativo Financiero	Especialista Talento Humano

Nombre	Eficiencia en el pago de haberes					
Descripción	Este indicador busca medir la eficiencia en los registros de nómina con el fin de mantener un mínimo de errores.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
Cantidad de roles con errores	Semestral	Negativo	2	3	Jefe Administrativo Financiero	Especialista Talento Humano


## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DOC01-GHT06	Reglamento interno de Trabajo


## 8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
REG01-GTH06	Reporte de ingresos/salidas	Impreso	2 años	Destrucción
REG02-GTH06	Correo electrónico envío novedades	Digital	7 años (cierre contable)	Destrucción

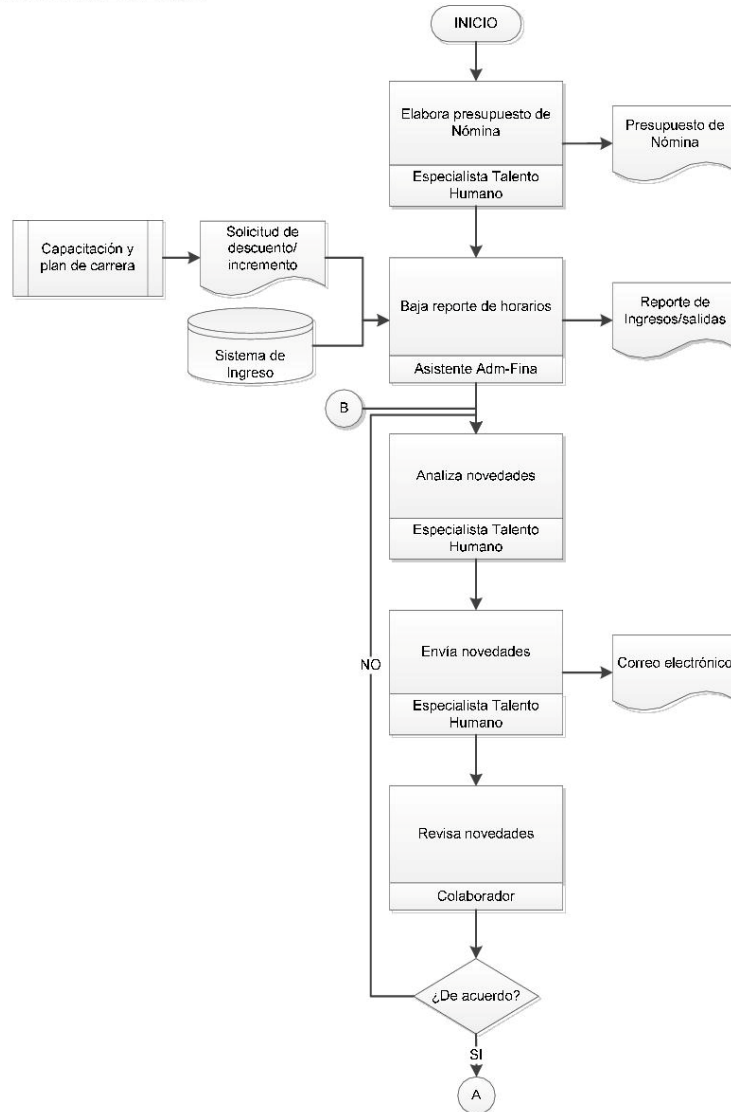
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
<b>CODIGO: GTH-06</b>	Nómina			
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 7</b>	
REG03-GTH06	Registro de novedades	Impreso	7 años (cierre contable)	Digitalización
REG04-GTH06	Rol de pagos	Impreso	7 años (cierre contable)	Digitalización
REG05-GHT06	Archivo texto transferencias	Digital	1 años	Queda digitalizado
REG06-GHT06	Comprobante de Egreso	Impreso	7 años (cierre contable)	Digitalización


<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

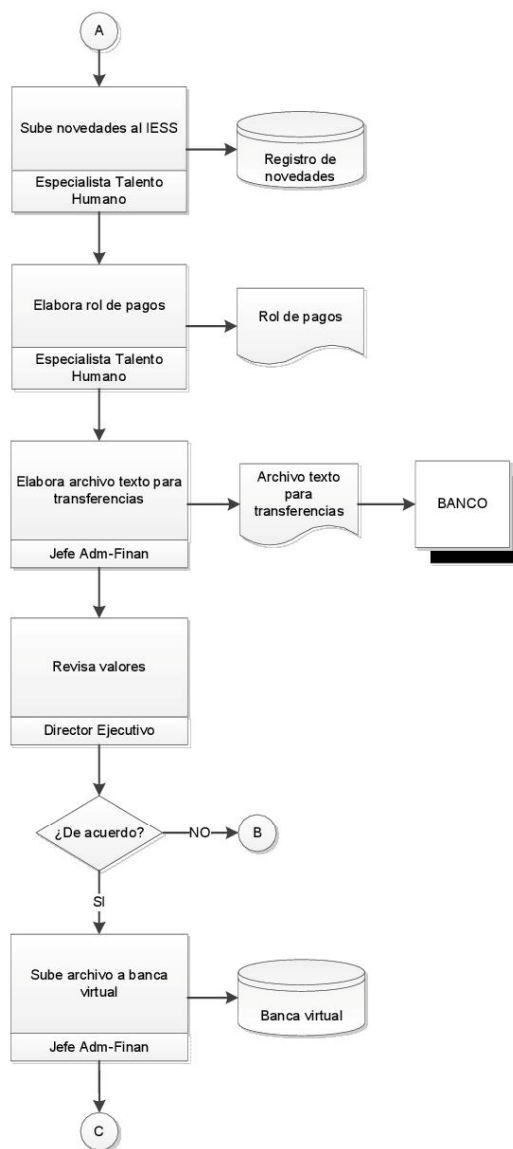
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> GTH-06	Nómina
Edición No. 01	
Pág. 4 de 7	

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO




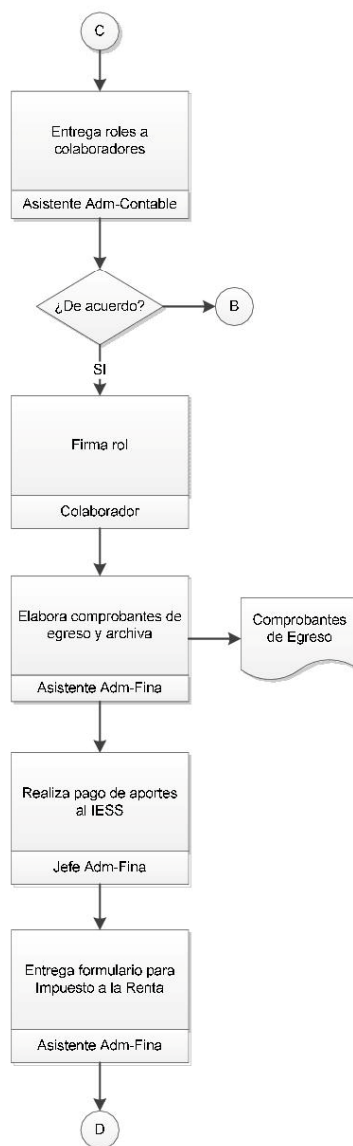
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> GTH-06	Nómina	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 7</b>




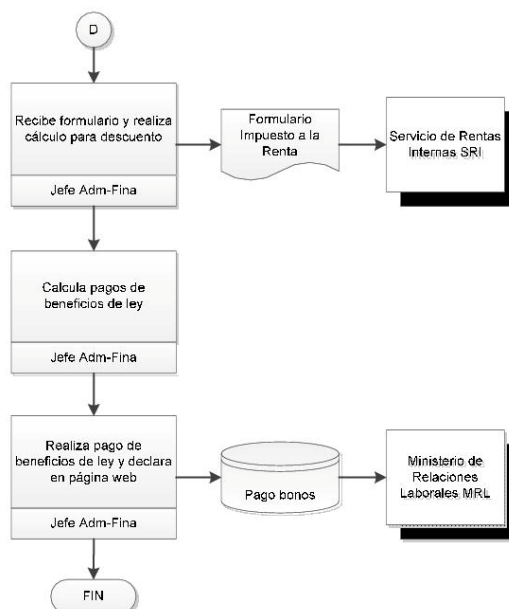
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> GTH-06	Nómina	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 6 de 7</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-06</b>	Nómina	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 7 de 7</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



## Anexo 15: Cesamiento

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-07</b>	Cesamiento		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 4</b>

### 1. PROPOSITO

Realizar la desvinculación de los colaboradores de la organización de una forma ágil y oportuna mediante el análisis de las causas de salida, aviso en el IESS y emisión de la liquidación correspondiente.

### 2. ALCANCE

El proceso de cesamiento aplica para todos los colaboradores de la organización en proceso de desvinculación de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES


### 5. POLITICAS

- El proceso de cesamiento de un colaborador de la RFR debe quedar documentado y legalizado en los organismos pertinentes, cuya responsabilidad recae en el especialista de Talento Humano.
- El colaborador saliente tiene la obligación de entregar todo instrumento a la RFR que se le otorgó para el desempeño de sus funciones.
- Los causales para la salida de un miembro de la RFR responderán a la legislación laboral vigente y reglamento interno.

### 6. INDICADORES

Nombre	Rotación de personal					
Descripción	Este indicador busca medir el porcentaje de colaboradores que salen de la organización en un año.					
Fórmula de calculo	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de medición	Responsable del análisis
Personas que han salido de la organización/Total de	Anual	Negativo	14%	33%	Especialista Talento Humano	Especialista Talento Humano

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-07</b>	Cesamiento		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 4</b>

<b>colaboradores</b>						
----------------------	--	--	--	--	--	--

<b>Nombre</b>	<b>Eficiencia en la entrega de beneficios</b>					
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir la eficiencia en la entrega de todos los beneficios entregados a un colaborador saliente de la organización.					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
Días que tarda la entrega/3	Con cada cesamiento	Negativo	0,33	1,67	Especialista Talento Humano	Especialista Talento Humano


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC01-GTH07	Reglamento interno de Trabajo

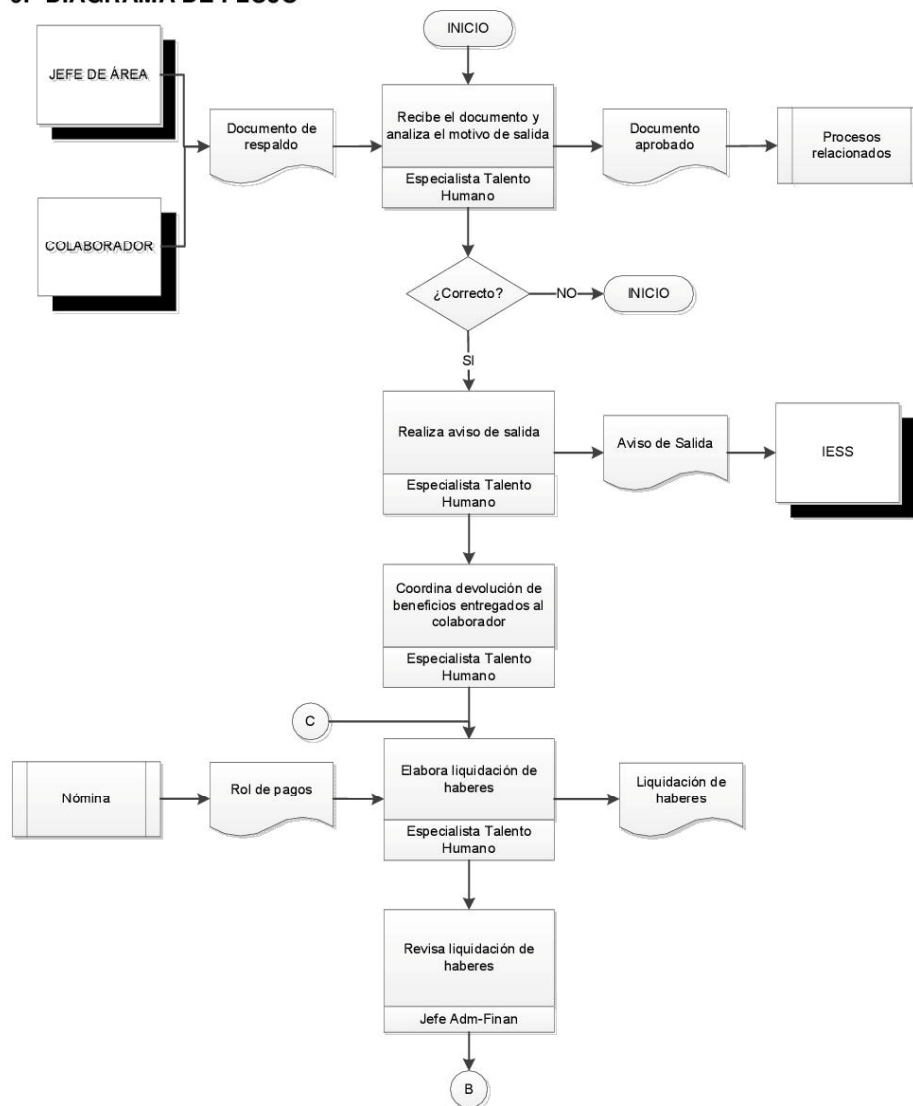
## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
REG01-GTH07	Aviso de salida IESS	Impreso	7 años (del cierre contable)	Digitalización
REG02-GTH07	Liquidación de haberes	Digital	7 años (del cierre contable)	Queda digitalizado
REG03-GTH07	Acta de finiquito	Impreso	7 años (del cierre contable)	Digitalización


<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

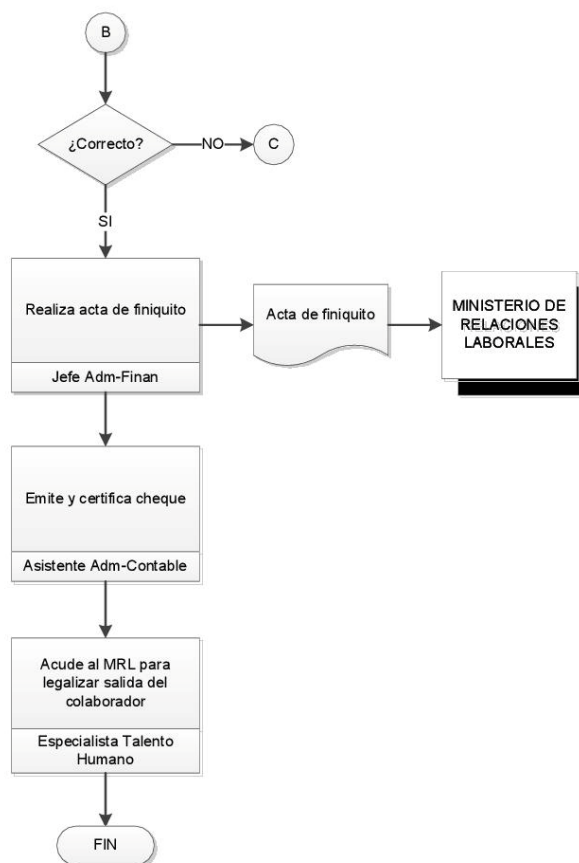
 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-07</b>	Cesamiento	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 4</b>

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <div>Red Financiera Rural RFR</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GTH-07	Cesamiento		
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

## Anexo 16: Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional

 <b>Red Financiera Rural</b> <b>RFR</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-08</b>	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 5</b>

### 1. PROPOSITO

Identificar los riesgos de trabajo de modo que puedan ser mitigados a tiempo, a través de la formulación de planes de acción, evaluación y medición de resultados.

### 2. ALCANCE

Este proceso aplica a la detección y mitigación de riesgos de todas las áreas de la organización.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Especialista de Talento Humano

### 4. DEFINICIONES

**Riesgo de trabajo:** son los accidentes y enfermedades a los cuales están expuestos los trabajadores en ejercicio o por motivo de trabajo.


**Salud ocupacional:** La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

### 5. POLITICAS

- La organización y funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, así como el desarrollo de actividades, se deben hacer de conformidad con la reglamentación expedida por los organismos de control pertinentes.
- Todos los niveles de dirección son responsables de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo con las normas legales vigentes en Ecuador y otros requisitos que suscriba la organización en materia de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente que permita identificar y evaluar condiciones laborales e impactos ambientales que puedan generarse en el desarrollo de las tareas, con miras a diseñar e implementar medidas de prevención y protección de la salud de los trabajadores, contratistas y temporales.
- El especialista de Talento Humano es el responsable de realizar las acciones que permitan mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, para contribuir con el bienestar integral de los trabajadores, contratistas, temporales, de la infraestructura y la satisfacción del cliente.

### 6. INDICADORES

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>GTH-08</b>	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional
<b>Edición No. 01</b>	
<b>Pág. 2 de 5</b>	

<b>Nombre</b>	<b>Eficacia Gestión SSO</b>					
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir cómo esta gestión ha logrado mitigar los riesgos de SSO determinados.					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>
<b>Riesgos mitigados/Riesgos identificados</b>	<b>Anual</b>	<b>Negativo</b>	<b>50%</b>	<b>80 %</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>	<b>Especialista Talento Humano</b>


## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
DOC01-GTH08	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional

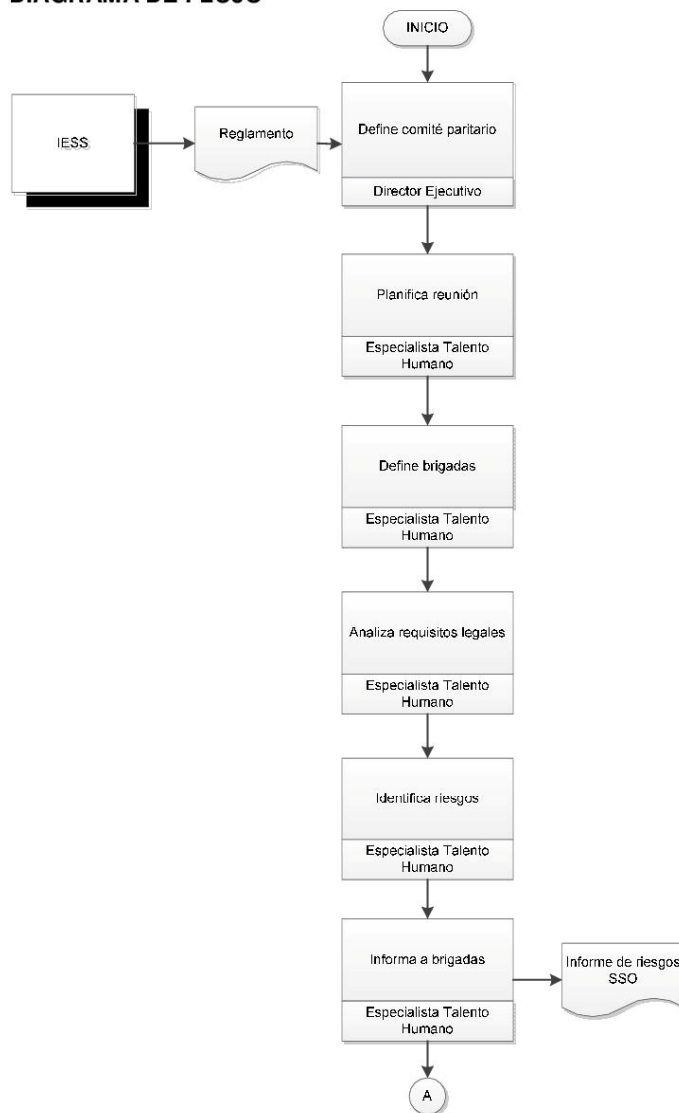
## 8. REGISTROS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Formato</b>	<b>Retención</b>	<b>Disposición</b>
REG01-GTH08	Informe de riesgos SSO	Digital/Impreso	2 años	Queda digitalizado
REG02-GTH08	Plan de acción SSO	Digital/Impreso	1 año (cumplido el plan)	Queda digitalizado
REG03-GTH08	Informe de avances	Digital/Impreso	1 año (cumplido el plan)	Queda digitalizado
REG04-GTH08	Informe de cumplimiento	Digital/Impreso	1 año (cumplido el plan)	Queda digitalizado


<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

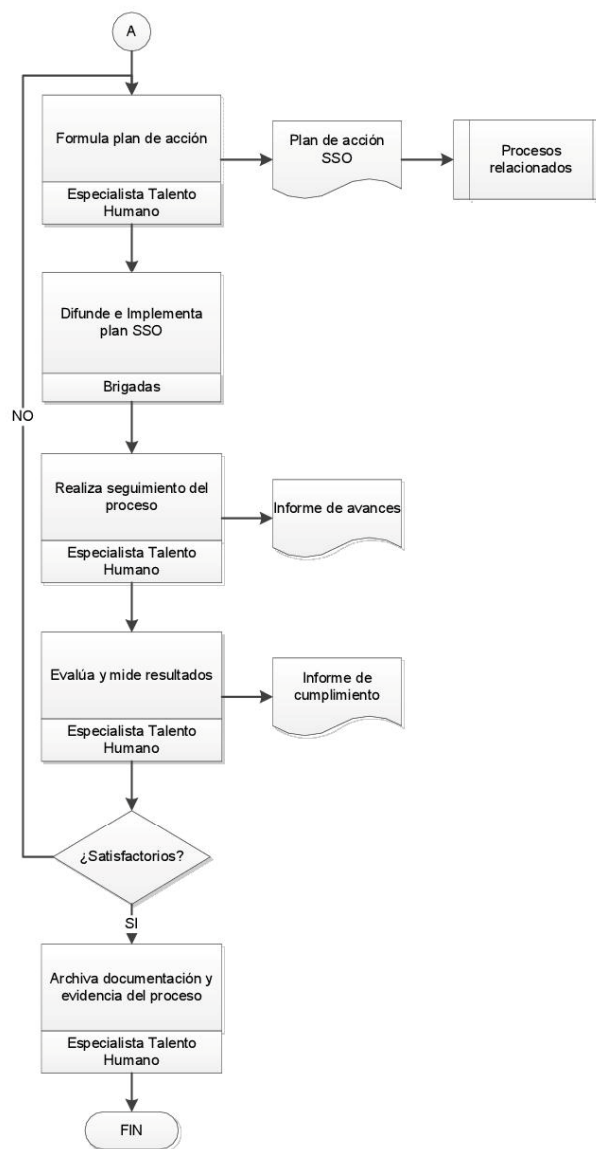
 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-08</b>	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 3 de 5</b>

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

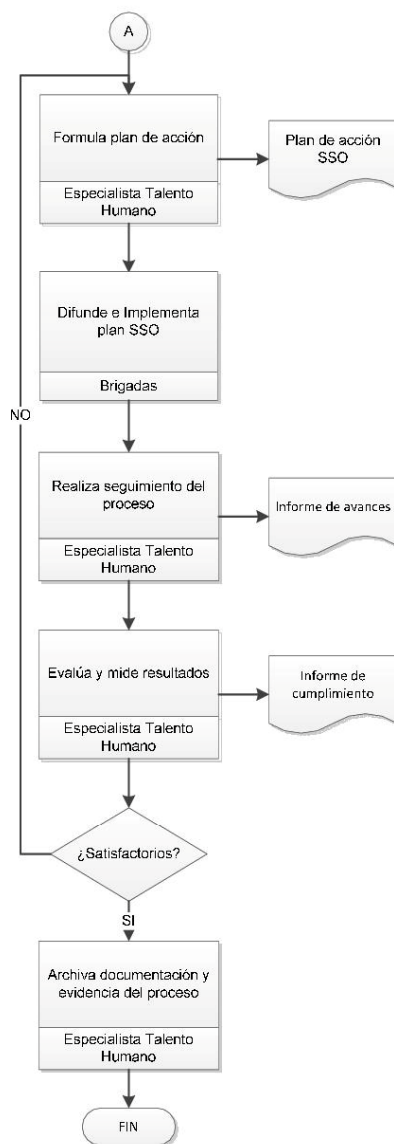
 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-08</b>	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 4 de 5</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



 <b>Red Financiera Rural RFR</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: GTH-08</b>	Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional	
<b>Edición No. 01</b>		<b>Pág. 5 de 5</b>



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha: